Les conférences socio-économiques du Québec

Industrie du vêtement : Le défi du redéveloppement

État de la situation

Québec

86-0087/

Les conférences socio-économiques du Québec

INDUSTRIE DU VÊTEMENT : LE DÉFI DU REDÉVELOPPEMENT

État de la situation

Québec

INDUSTRIE DU VÊTEMENT : LE DÉFI DU REDÉVELOPPEMENT

Pierre Lamonde
Professeur
Institut national de la recherche scientifique
Mars 1985

Édition du document:

Michel Brisson, Secrétariat permanent des conférences socio-économiques

Collaboration spéciale (page couverture):

Michèle Boulanger-Bussières, directrice du Centre spécialisé de la mode du Québec

Sylviane Haineault, adjointe à la Direction des programmes de mode du Collège Lasalle

Dépôt Légal
1er trimestre 1985
ISBN 2-550-11860-X

Avant-propos

Au début des années 80, certains secteurs de l'économie québécoise ont connu des ralentissements importants; c'est dans ce contexte que le Conseil des ministres décidait de mettre sur pied des tables de concertation dans le but d'élaborer des stratégies pour favoriser l'emploi et la modernisation des secteurs du vêtement, du meuble, des mines de fer. On soulignait alors l'importance de bien se préparer aux grands changements d'ordre technologique qui affecteront l'ensemble des industries québécoises et le marché de l'emploi.

Les secteurs dits traditionnels rencontrent des difficultés majeures dans les économies développées. Certains économistes ont d'ailleurs maintes fois proposé aux gouvernements de réaliser des investissements plus productifs en sacrifiant de tels secteurs au profit d'autres, plus porteurs d'avenir. Par contre, certains pays, comme la France et le Japon, ont entrepris, chose impensable il y a dix ans, de transformer leur industrie du vêtement en secteur de pointe. Voilà le dilemme auquel était confronté l'industrie québécoise du vêtement: prendre des risques, foncer, investir ou se retirer du combat. Lors de la conférence de 1983, la voie choisie par le gouvernement du Québec et les principaux partenaires a été clairement exprimée: ne pas se retirer du combat mais au contraire aller de l'avant en augmentant la compétitivité des entreprises.

La conférence de 1983

On se rappellera que cette conférence s'était déroulée en deux temps, février et avril, et qu'elle portait autant sur la situation économique de l'industrie que sur le régime de négociation des conditions de travail. Elle réunissait principalement les associations de manufacturiers, les organisations syndicales, le centre de productivité, les responsables de la mode, les responsables du commerce, les comités paritaires et les ministères québécois concernés.

La conférence a donné lieu à des engagements sur la question de l'importation, sur le besoin de raffermir Montréal comme centre d'achat, sur l'impact de la réglementation du secteur, sur la promotion de la mode et l'exportation, sur la création et le design et sur la modernisation des entreprises. Des engagements ont également été pris concernant le régime des négociations dans le secteur du vêtement mais compte tenu que cette question fait l'objet d'une attention spécifique de la part de la Commission consultative sur le travail, elle ne sera pas traitée dans ce document.

En avril 1983, les participants ont manifesté la volonté de poursuivre cet exercice de concertation. Comme le soulignait un participant... «il ne faudrait pas que le travail accompli se perde avec la fin de nos délibérations d'aujourd'hui. La prise de conscience à laquelle nous sommes arrivés doit se poursuivre dans les mois qui s'en viennent. Notre intention est de continuer la démarche entreprise avec la participation de tous les intervenants directs, y compris les syndicats et le gouvernement du Québec». Demande acceptée d'emblée par le gouvernement, selon lequel «laisser tomber en cours de route le travail accompli depuis plusieurs mois n'aurait pas de sens».

La démarche actuelle

Depuis avril 1983, des rencontres ont été tenues avec les responsables administratifs des organismes afin de faire le point sur l'avancement des travaux. De plus, en septembre 1984, un bref sondage a confirmé et précisé les attentes des agents en regard de cette table de concertation. Parmi les thèmes qu'on a souhaité voir traités dans le document «État de la

situation», on retrouve l'introduction des nouvelles technologies de fabrication, la relance des investissements, le développement d'une capacité exportatrice, la promotion au Québec et à l'étranger de la mode québécoise.

L'état de la situation a été réalisé par l'Institut national de la recherche scientifique selon le vœu exprimé par les agents de confier ce travail à un organisme extérieur. Il convient de préciser ici que les mesures et les propositions contenues dans ce document sont avant tout des hypothèses de travail visant à favoriser la réflexion des organismes participants et ne constituent nullement des orientations a priori privilégiées par l'un ou l'autre de ces groupes participants.

Objectifs de la conférence

C'est en continuité avec les travaux de la conférence de 1983 que se situent les objectifs de la prochaine table de concertation; leur perspective est cependant orientée vers le moyen terme:

— réunir les principaux partenaires de l'industrie du vêtement afin de développer des stratégies d'ajustement visant à rendre tout le secteur du vêtement québécois compétitif vis-à-vis les importations;

— plus spécifiquement, examiner certaines hypothèses d'action concernant la capacité exportatrice de nos entreprises, la relance des investissements, l'introduction des nouvelles technologies, la promotion de la mode québécoise, afin de favoriser l'emploi et la consolidation de l'industrie.

Nous sommes convaincus que la qualité des participants à cette nouvelle conférence et leur volonté manifeste de relever le défi de la concurrence permettront que cette activité de concertation voit émerger de nouvelles avenues prometteuses pour l'avenir du secteur du vêtement québécois.

Pierre Fontaine
Directeur général par intérim
Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec

REMERCIEMENTS

L'auteur exprime d'abord ses remerciements au personnel de l'INRS-Urbanisation qui l'a aidé à rédiger ce rapport, notamment :

— Mme Lise Gauthier, économiste et stagiaire de recherche, qui a effectué la cueillette et le traitement des données avec beaucoup de minutie et d'efficacité ;

— Mme Cécile Trottier, chef de secrétariat et Mme Roxane Petit, secrétaire, qui se sont chargées du traitement du texte avec leur compétence habituelle ;

— Mme Ginette Casavant, documentaliste, pour sa grande disponibilité ; Mme Julie Archambault, directrice par intérim du service de cartographie et Mme Anne-Marie Charlebois, cartographe, pour leur rapidité à produire les graphiques du texte.

L'auteur tient à exprimer aussi sa reconnaissance à l'égard de tous ceux qui lui ont fourni de la documentation et fait connaître leur point de vue sur l'avenir du secteur du vêtement au Québec. Les remerciements de l'auteur s'adressent, en particulier, aux personnes suivantes présentées en ordre alphabétique :

— M. Gérald Audet, directeur de la politique commerciale au ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur ;

— M. Denis Beauregard, directeur de la recherche au Conseil du patronat du Québec ;

— M. Michel-Marie Bellemare, professionnel à la direction des études sectorielles au ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) ;

— M. Ghislain Blondin, directeur du service technique à la Société de développement industriel et chargé du dossier du regroupement dans le secteur du vêtement ;

— M. Michel Chevrier, directeur des biens de consommation au MIC ;

— M. Jules Dufort, professionnel à la direction des études en relations économiques internationales au MIC ;

— Mme Nicole Du Mouchel, de Gestion Nicole Du Mouchel Ltée, responsable intérimaire de la gestion du Centre de Promotion de la mode de Montréal ;

— M. René Durand, directeur des études et synthèses quantitatives au Bureau de la statistique du Québec ;

— M. Jean-Guy Frenette, directeur de la recherche à la Fédération des travailleurs du Québec ;

— M. Michel Gauthier, directeur de la coordination des programmes, à la direction générale de l'industrie, MIC ;

— M. Michel Hanson, chef de service, produits des textiles et de l'habillement, à la direction générale de l'industrie au MIC ;

— M. Peter Kovac, vice-président à la production, chez Kovac Inc., qui a accepté de nous faire visiter sa firme personnellement, et avec beaucoup de compétence ;

— M. Marc Lamontagne, directeur général du Centre québécois de la productivité du vêtement ;

— M. Louis Lavigne, directeur de l'analyse des marchés, au ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur ;

— M. Jean Meguerditchian, directeur de la recherche à la Société de développement industriel (SDI) ;

— M. Pierre-Yvon Ouellet, directeur de la recherche à la Centrale des syndicats démocratiques ;

— M. Richard Pageau, directeur de la recherche à l'Office canadien du renouveau industriel ;

— M. Yvon Pomerleau, directeur des relations économiques internationales au MIC ;

— M. Gilbert Proulx, coordonnateur du service de la recherche à l'Institut national de la productivité ;

— M. Irving Rosenfeld, directeur d'opérations chez Ballin Inc., qui nous a accompagnés, avec brio, dans une visite de sa firme ;

— M. Richard Roy, directeur des études sectorielles au MIC ;

— Mme Mary Sagh, gérante d'usine chez D'Allaird's, qui nous a pilotés, avec beaucoup de dynamisme, dans une tournée de son établissement ;

— M. Israel Shames, directeur exécutif de l'Institut des manufacturiers du vêtement du Québec, qui n'a pas ménagé les efforts pour faciliter nos contacts avec l'industrie ;

— M. Jean-Claude Tremblay, conseiller économique au ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS VII

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

CHAPITRE 1 : LE VÊTEMENT AU QUÉBEC : REGARD SUR CERTAINES TENDANCES DE FOND 5

1. EMPLOI ET VALEUR AJOUTÉE: UN CERTAIN DÉCLIN 7
   1.1 Qui frappe inégalement les sous-secteurs du vêtement .. 9
   1.2 Une industrie qui reste importante pour le Québec 10

2. PRODUCTIVITÉ ET RÉMUNÉRATION 11
   2.1 Gains apparents et gains réels de la rénumération 11
   2.2 Comparaison avec le secteur manufacturier total 11

3. LE QUÉBEC DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT 14
   3.1 Une certaine perte de vitesse 14
   3.2 Est-ce dû à l'impact de la réglementation ? 14
   3.3 La cause serait-elle une infériorité de la productivité québécoise ? 19
   3.4 Un facteur important 19

4. LE QUÉBEC GARDE DES ATOUTS MAJEURS 20
   4.1 Effets d'agglomération 20
   4.2 Entreprises à forfait 20
   4.3 Industrie de la mode 20
   4.4 Effet de synergie 21

APPENDICE 1 : PROBLÈMES DE DONNÉES POUR 1983 et 1984 22

CHAPITRE 2 : L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT FACE AUX IMPORTATIONS 23

1. LA NOUVELLE CONCURRENCE ÉTRANGÈRE 25
   1.1 L'irruption des importations dans les années 1970 25
   1.2 La remontée récente des importations 26
   1.3 L'économie du Canada est-elle plus ouverte que les autres ? 27

2. LE PROBLÈME DES COÛTS DE REVIENT 29
2.1 Productivité : condition nécessaire mais insuffisante 31
2.1.1 Des progrès importants certes 31
2.1.2 Mais incapables d'ici 10 ans d'effacer l'écart de coût 32

2.2 Faut-il sacrifier le textile pour sauver le vêtement ? 32

3. CONTINGENTER OUI, MAIS AUSSI RÉALISER UNE STRATÉGIE DE REDÉVELOPPEMENT 33
3.1 La protection commerciale : un bouclier très imparfait 34
3.2 Stratégie de redéveloppement de l'industrie 35
3.2.1 Virage technologique 35
3.2.2 Nouvelle approche du marché 36
3.2.3 Virage de la gestion 37
3.2.4 Développement d'une capacité exportatrice 37
3.2.5 Polarisation de l'industrie autour des grandes firmes 38

4. CONCLUSION 39

CHAPITRE 3 : LA CONTRAINTE DE LA FAIBLE PROPENSION À EXPORTER 41

1. EXPORTATIONS QUÉBÉCOISES ET CANADIENNES : UN MAIGRE BILAN 43
1.1 Seule l'industrie de la fourrure exporte beaucoup 43
1.2 Le Québec est encore moins exportateur que le Canada 44

2. ÉTABLISSEMENTS EXPORTATEURS : NOMBRE POTENTIEL ET ACTUEL 45
2.1 Estimation du bassin d'exportateurs potentiels 45
2.2 Évaluation du nombre réel d'exportateurs 46
2.2.1 Chez les PME 46
2.2.2 Les grandes firmes du vêtement 47

3. POURTANT DES CRÉNEAUX EXISTENT AUX ÉTATS-UNIS 48

4. QUELQUES FACTEURS DE BLOCAGE 48
4.1 Une gestion tournée vers les fonctions internes 48
4.2 L'inhibition créée par le protectionnisme 49
4.3 L'individualisme des producteurs 49

5. CONCLUSION ET SUGGESTIONS 49
5.1 Une prise de conscience 50
5.2 Quelques mesures souhaitables 50
5.2.1 Élaboration d'une stratégie d'exportation 51
5.2.2 Politique de promotion à l'étranger 51
5.2.3 Développement de consortiums à l'exportation 51
5.2.4 Des incitations fiscales 52
5.2.5 Des subventions accrues pour le Centre de promotion de la mode 53

CHAPITRE 4 : LA CONTRAINTE DE L'INSUFFISANCE CHRONIQUE DES INVESTISSEMENTS 55

1. LA RUPTURE DE TENDANCE VERS 1973 57

2. LES FACTEURS DU SOUS-INVESTISSEMENT 59
2.1 L'importance des petites firmes de confection 59
2.2 La progression des producteurs à forfait 60
2.2.1 S'accompagne de l'expansion du travail à domicile 60
2.2.2 Un atout transformé en handicap ? 61

2.3 La faible propension à ré-investir les profits 62

3. QUELQUES FACTEURS DE RELANCE DES INVESTISSEMENTS 64
3.1 Le Centre de la productivité du vêtement 65
3.2 Le Centre pour l'informatisation de la production 65
3.3 La remise en vigueur d'un programme remanié de modernisation 66
3.4 Incitations fiscales 67

CONCLUSION GÉNÉRALE 69

1. TENDANCES DE FOND 71

2. IMPORTATIONS ET STRATÉGIE DE REDÉVELOPPEMENT 71

3. LES CONTRAINTES 72

LISTE DES TABLEAUX

1. Emploi et valeur ajoutée, selon l'activité totale, dans le vêtement et comparaison avec le secteur manufacturier, Québec, 1975-1983 7

2. Emploi, selon l'activité totale, par industrie principale du vêtement, Québec, 1975-1984 10

3. Productivité du travail et la rémunération horaire, par industrie principale du vêtement, Québec, 1975-1982 12

4. Productivité du travail et rémunération horaire dans le vêtement en % de celles existant dans le total des industries manufacturières, Québec, Ontario et Canada, 1975-1982 14

5. Part relative du Québec dans la valeur ajoutée et l'emploi, selon l'activité totale, des industries du vêtement au Canada, 1975-1982 15

6. Ratio Québec-Canada et Québec-Ontario de la rémunération horaire dans les industries du vêtement, 1975-1982 17

7. Part relative des importations dans le marché canadien apparent de vêtements, par catégories assujetties à des mesures de contrôle et classées par ordre croissant du % en 1983, 1975-1983 26

8. Valeur des importations de vêtements des pays hautement développés provenant des pays à faibles coûts de production, 1975-1981 (en $US, per capita) 28

9. Structures typiques du coût de revient unitaire dans l'industrie du vêtement, Canada et pays exportateurs du Pacifique 30

10. Les exportations internationales de vêtements en pourcentage des expéditions totales par industries, Québec et Canada, 1982 44

11. Les exportations québécoises internationales de vêtements par industries, 1978 et 1982 45

12. Formation brute de capital fixe dans le secteur du vêtement, Québec, 1950-1984 58

13. Stock net de capital par employé dans le secteur du vêtement, Québec, 1975-1980 59

14. Certains ratios financiers relatifs au secteur du vêtement et à l'ensemble des industries manufacturières, Canada, 1975-1981 62

15. Formation brute de capital fixe et profits après impôts dans le secteur du vêtement et dans l'ensemble des industries manufacturières, Canada, 1975-1981 63

LISTE DES GRAPHIQUES

1. Indice de l'évolution de l'emploi et de la valeur ajoutée réelle dans l'industrie du vêtement, et pourcentage par rapport au secteur manufacturier, Québec, 1975-1983 8

2. Rémunération horaire en dollars constants de 1971 dans les industries du vêtement, Québec, 1975-1982 13

3. Part relative du Québec dans l'emploi des industries du vêtement au Canada, 1975-1982 16

4. Valeur des importations de vêtements des pays hautement industrialisés provenant des pays à faibles coûts de production, 1981, en $E.U. per capita 29

5. Part relative du Québec dans la formation brute de capital fixe dans le secteur du vêtement, 1950-1984 par périodes triennales 58

6. Formation brute de capital fixe en % des profits après impôts, dans l'industrie du vêtement et l'ensemble des industries manufacturières, Canada, 1975-1981 64

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur du vêtement représente pour l'économie québécoise une importante industrie en terme d'emplois. Encore aujourd'hui, malgré une baisse tendancielle des effectifs remontant à plus d'une décennie, le vêtement emploie directement plusieurs dizaines de milliers de travailleurs ; en outre, par ses achats d'intrants auprès de l'industrie québécoise du textile et de nombreuses firmes de services de Montréal ce secteur crée indirectement des milliers d'autres emplois. Pour la région métropolitaine de Montréal d'abord, mais aussi pour plusieurs petites villes de l'Estrie, des Bois Francs et d'autres régions du Québec le vêtement représente une industrie majeure.

Mais c'est également une industrie en butte à des problèmes de concurrence étrangère dans un marché à croissance très faible, et qui doit, dans les prochaines années, relever le difficile défi du rajustement de ses structures et de la modernisation de ses entreprises. Modernisation : le mot évoque évidemment d'abord le virage technologique que les firmes du vêtement doivent prendre sous peine de disparaître à moyen terme ; mais, et cela attire peut-être moins l'attention actuellement, il implique aussi d'autres sortes de transformations qu'elles auront à réussir pour survivre et surtout se redévelopper durant la prochaine décennie.

Ce texte a pour objectif de susciter la discussion autour de ces grands thèmes. Il comprend quatre chapitres. Le premier a un caractère statistique : il analyse brièvement l'évolution du secteur du vêtement au sein de l'économie québécoise, puis il mesure son poids relatif dans l'industrie canadienne de l'habillement. Le chapitre 2 examine le problème de la compétitivité du secteur face aux importations de vêtements provenant des pays à bas salaires et discute des éléments d'une stratégie de redéveloppement pouvant permettre aux entreprises du secteur de le résoudre à long terme.

Les chapitres 3 et 4 font état de deux contraintes majeures qui rendent difficile, mais non impossible, la réalisation d'une telle stratégie : la faible capacité exportatrice de l'industrie et l'insuffisance chronique des investissements. Ils proposent quelques mesures pouvant aider le secteur à surmonter ces contraintes. Ces suggestions ont un caractère ouvert, comme l'ensemble du texte d'ailleurs, puisqu'elles n'ont pour objectif que de favoriser la discussion lors de la conférence socio-économique.

Le secteur du vêtement sera généralement divisé, pour les fins de l'analyse, en quatre catégories : vêtements pour hommes, vêtements pour dames, vêtements pour enfants et autres industries ; cependant, cette dernière catégorie sera elle-même fragmentée en trois groupes, lorsque la clarté de la présentation l'exigera : articles en fourrure, corsets et soutiens-gorge, et industries diverses. Cette classification plus fine sera notamment utilisée pour présenter l'évolution de la productivité et de la rémunération dans les sous-secteurs du vêtement.

CHAPITRE 1

LE VÊTEMENT AU QUÉBEC : REGARD SUR CERTAINES TENDANCES DE FOND

Chapitre 1

Le vêtement au Québec : regard sur certaines tendances de fond

Le secteur du vêtement a toujours été une industrie centrale dans l'économie québécoise, du moins en terme d'emplois. À l'origine de la première révolution industrielle du Québec, avec quelques autres industries, comme celles des produits du bois et du cuir, le vêtement a continué de créer de l'emploi, bien que de plus en plus lentement, jusqu'au milieu de la décennie 1970.

Avec l'ouverture croissante des frontières canadiennes aux produits des pays en développement à partir des années 1970, l'industrie québécoise du vêtement s'est mise à décliner. Pour un secteur traditionnellement à très forte intensité de main-d'oeuvre et à faible utilisation de la technologie, comme celui du vêtement, le choc de cette nouvelle concurrence internationale ne pouvait que se faire sentir durement.

1. EMPLOI ET VALEUR AJOUTÉE : UN CERTAIN DÉCLIN . . .

Depuis 1975, le vêtement québécois n'a cessé de perdre de l'emploi ; celui-ci est passé de 65 800 cette année-là à 53 500 en 1983[1], soit une baisse de près de 19 %. La valeur ajoutée, selon l'activité totale, a connu la même tendance, quoique le déclin ait commencé un peu plus tardivement (tableau 1). De 1975 à 1981, cette décroissance absolue s'est accompagnée d'une diminution de la part relative du vêtement dans l'emploi et la valeur ajoutée de l'ensemble des industries manufacturières québécoises.

Tableau 1

Emploi et valeur ajoutée, selon l'activité totale, dans le vêtement et comparaison avec le secteur manufacturier, Québec, 1975-1983

	1975	1979	1980	1981	1982	1983
Emploi						
En (000)	65,8	62,8	58,1	56,9	54,4	53,5
Indice 100 = 1975	100,0	95,4	88,3	86,5	82,7	81,3
% secteur man.	12,3	11,7	11,0	10,8	11,3	11,6
Valeur ajoutée[a]						
(000 000) $ 1971	540,5	593,5	527,7	513,5	475,9	493,0
Indice 100 = 1975	100,0	109,8	97,6	95,0	88,0	91,2
% secteur man.	7,4	6,9	6,3	6,3	6,5	6,5

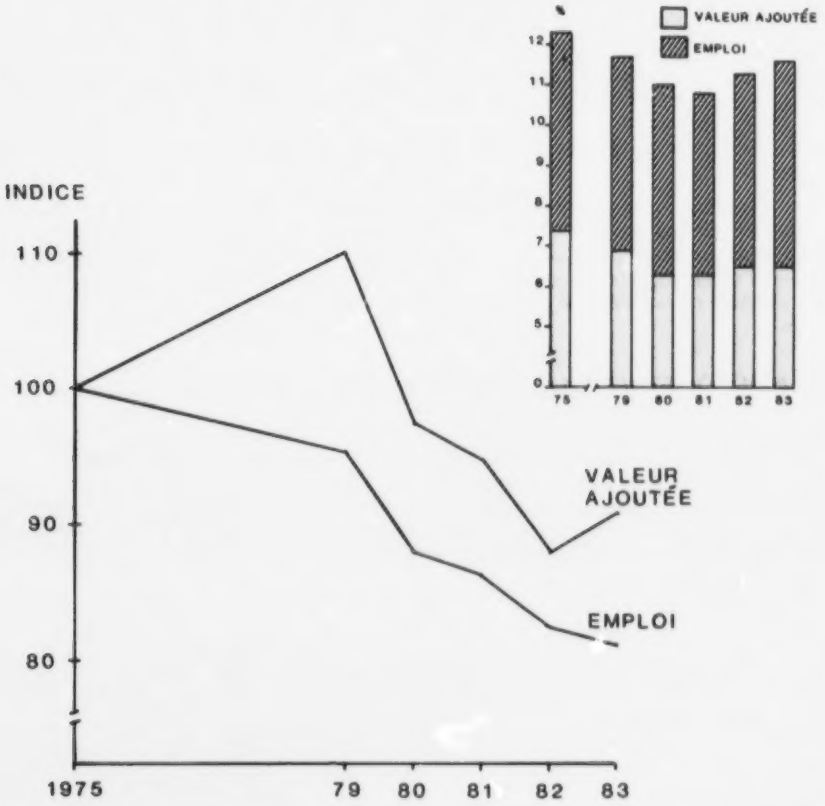
Source : 1975-1982 : Statistique Canada, 31-203 ; pour 1983, estimation tirée de *La situation économique au Québec, 1983 et premier semestre 1984*, BSQ, 1984.

a. La valeur ajoutée courante a été dégonflée par un indice implicite des prix du vêtement fourni par la direction des études et synthèses quantitatives du BSQ en décembre 1984.

1. Au sujet des statistiques pour 1983, voir l'appendice à la fin du chapitre.

Graphique 1

Indice de l'évolution de l'emploi et de la valeur ajoutée réelle dans l'industrie du vêtement, et pourçentage par rapport au secteur manufacturier. Québec, 1975-1983



Source : Tableau 1.

Cartographie INRS

On constate par ailleurs que la crise de 1982-1983 a frappé moins brutalement le vêtement que le secteur manufacturier total. Le poids relatif de l'industrie a remonté entre 1981 et 1983, soit de 10,8 % à 11.6 % pour l'emploi et de 6,3 % à 6,5 % pour la valeur ajoutée. On sait que durant une forte récession économique les consommateurs, s'ils se privent de biens et services non essentiels, maintiennent beaucoup plus le niveau de leurs dépenses portant sur des produits fondamentaux comme ceux du vêtement. L'évolution des taux d'utilisation des capacités de production, au niveau canadien, confirme cette observation : en 1982, le vêtement a conservé un taux moyen de 79,5 % par comparaison à 72,5 % pour l'ensemble du secteur manufacturier et à seulement 67,3 % pour les industries de biens durables[1].

1. *Revue de la Banque du Canada*, novembre 1984, tableau 56 ; notons que le mode de calcul de ces taux n'est pas le même pour la Banque que pour Statistique Canada.

On constate aussi que le vêtement s'est sorti plus vite de la crise que le secteur manufacturier québécois. D'une part, le volume de l'emploi pour 1984 a presque remonté au niveau de 1981, atteignant une moyenne de 56 150 au cours des sept premiers mois de l'année[1]. D'autre part, le taux d'utilisation des capacités de production reste nettement plus élevé dans le vêtement que dans les autres industries manufacturières canadiennes :

Taux d'utilisation	**1983** **%**	**1984 (premier semestre)** **%**
Vêtement	86,4	90,9
Secteur manufacturier	76,2	81,3

Toutefois, cette plus grande résistance du vêtement en temps de crise ne signifie pas évidemment le renversement de la tendance à la baisse chronique de l'emploi constatée dans le tableau 1. Il est fort probable que le déclin de l'emploi reprendra car de puissants facteurs favorisent cette tendance tant au Québec qu'au Canada.

Ajoutons immédiatement que baisse de l'emploi n'égale pas nécessairement décroissance générale de cette industrie : comme nous le verrons plus loin la survie et le redéveloppement du secteur dépendront en bonne partie des investissements de modernisation qu'il fera, de la hausse de la productivité qui en découlera, et donc d'un relèvement du rapport du capital sur la main-d'oeuvre : bref la croissance de la production pourra se faire sans une augmentation de l'emploi, et sera sans doute même accompagnée d'une décroissance de celui-ci jusqu'à un certain palier.

1.1 ... Qui frappe inégalement les sous-secteurs du vêtement

De 1975 à 1982, l'industrie des vêtements pour hommes a subi une perte d'emploi beaucoup plus prononcée que celle qu'ont essuyée les autres sous-secteurs du vêtement : elle a perdu près de 22 % de ses effectifs en comparaison à 15,5 % dans l'industrie des vêtements pour dames, à 10,7 % dans celle des vêtements pour enfants, et à 15 % dans les autres sous-secteurs (tableau 2).

Toutefois, selon les données corrigées pour 1984 que nous a transmises Statistique Canada, la sortie de la crise de 1982-1983 semble s'être mieux déroulée dans le cas de l'industrie des vêtements pour hommes que dans celui des produits pour dames ; alors que la première apparaît avoir retrouvé en 1984 à peu près son niveau d'emploi de 1981, soit 20 400 travailleurs, la seconde a continué de perdre ses effectifs, ceux-ci passant de 25 000 à 24 600 entre 1982 et l'an dernier.

On constate aussi que le sous-secteur des produits pour enfants et la catégorie résiduelle des « autres industries » du vêtement ont repris beaucoup de vigueur depuis 1982 : ces deux classes d'industries ont presque remonté en 1984 à leur palier d'emploi de 1975 puisqu'elles engageaient, respectivement, 5 400 et 5 800 employés l'an dernier. En 1975, elles formaient ensemble 17,6 % de l'emploi du secteur du vêtement ; en 1979, ce pourcentage était tombé à 17,2 % ; depuis cette date leur poids relatif est remonté régulièrement pour s'établir à 20 % en 1984.

1. D'après une compilation spéciale de Statistique Canada, portant sur les données des huit premiers mois de 1984 du catalogue 72-002, corrigées par cet organisme pour enlever les biais d'échantillonnage (voir l'appendice 1).

Tableau 2

Emploi, selon l'activité totale, par industrie principale du vêtement, Québec, 1975-1984

Industries	1975	1979	1980	1981	1982	1984[a]
Vêtements-hommes						
Emploi, (000)	24,6	22,2	20,6	20,5	19,2	20,4
Indice 100 = 1975	100,0	90,2	83,7	83,3	78,0	83,3
Vêtements-dames						
Emploi, (000)	29,6	29,8	27,3	26,1	25,0	24,6
Indice 100 = 1975	100,0	100,7	92,2	88,2	84,5	83,1
Vêtements-enfants						
Emploi, (000)	5,6	5,3	5,0	4,6	5,0	5,4
Indice 100 = 1975	100,0	94,6	89,3	82,1	89,3	98,2
Autres industries						
Emploi, (000)	6,0	5,5	5,2	5,7	5,1	5,8
Indice 100 = 1975	100,0	91,7	86,7	95,0	85,0	96,7

Source : Pour 1975-1982, Statistique Canada, cat. 31-203 ; pour 1984 : 72-002, données corrigées (voir note a).

a. Estimation basée sur les huit premiers mois de 1984, à partir des données du catalogue 72-002, corrigées à notre demande par Statistique Canada pour enlever les biais de l'échantillonnage (voir aussi l'appendice à ce sujet). Pour 1983, nous n'avons pu obtenir à temps les données corrigées et nous avons donc préféré omettre cette année.

1.2 Une industrie qui reste importante pour le Québec

Nous avons signalé plus haut que l'industrie du vêtement représentait en 1983 11,6 % de l'emploi manufacturier québécois. C'est donc un poids relatif considérable. Mais l'importance de ce secteur est encore plus grande pour la région métropolitaine de Montréal, puisqu'il y représentait en 1981 16,3 % de l'emploi manufacturier[1]. En outre l'économie de la *ville de Montréal* est même beaucoup plus dépendante de l'industrie du vêtement car celle-ci compte pour 30,7 % des emplois de son secteur manufacturier en 1982[2].

À ces emplois directs soutenus par le vêtement, il faut ajouter les milliers d'autres emplois québécois qui lui sont rattachés indirectement : il y a d'abord, bien sûr, les emplois du textile, qui dépendent en grande partie des achats d'intrants de l'industrie de l'habillement ; mais il s'agit aussi des achats de biens et de services du secteur auprès d'un grand nombre d'autres industries manufacturières et tertiaires du Québec.

Selon un document du groupe de travail fédéral sur le textile et le vêtement, pour chaque emploi direct dans le vêtement, il y en aurait 2,3 autres qui lui seraient indirectement

1. P. Lamonde, J. Ledent et M. Polèse, *Perspectives d'emplois et de population pour la région métropolitaine de Montréal par zone d'analyse-Horizon 1996*, INRS-Urbanisation, rapport préparé pour le service de la planification du territoire de la CUM, 1984, chapitre 1.

2. *Id.*, chapitre 1.

associés[1]. Cependant, bien que de telles estimations soient utiles pour indiquer un ordre de grandeur du poids d'une industrie dans une économie, nous ne reprendrons pas ces chiffres à notre compte car ce type de coefficient multiplicateur est fréquemment sur-évalué. De toutes manières, l'importance relative du vêtement dans l'économie québécoise ressort suffisamment au moyen de l'emploi direct pour qu'il ne soit pas nécessaire d'avoir recours aux emplois indirects, à caractère plus incertain.

2. PRODUCTIVITÉ ET RÉMUNÉRATION

La productivité du travail est définie ici comme le rapport de la valeur ajoutée horaire, mesurée selon l'activité de production et exprimée en dollars constants, sur le nombre d'heures-personnes payées ; c'est évidemment l'un des indicateurs les plus importants de la compétitivité d'une industrie. L'avenir du secteur du vêtement se jouera en bonne partie sur le degré de progression de cet indicateur au cours des prochaines années.

Dans le secteur du vêtement, la productivité a évolué à un rythme assez moyen entre 1975 et 1982, soit à un taux annuel de 1,6 % pour un accroissement total de 12 % (tableau 3). C'est l'industrie des articles en fourrure qui a connu l'augmentation totale la plus importante (40,5 %)[2], suivie de loin par le sous-secteur des corsets et soutiens-gorge (22,4 %), puis par ceux des vêtements pour hommes (12,4 %) et des produits pour dames (10,2 %).

2.1 Gains apparents et gains réels de la rémunération

Comment se compare l'évolution de la rémunération horaire des travailleurs à la production avec celle de la productivité du travail ? Exprimée en valeur courante, la première a progressé évidemment beaucoup plus vite que la seconde (tableau 3). Cependant une fois dégonflée par l'indice canadien des prix à la consommation, la rémunération horaire dans le secteur total du vêtement n'a connu qu'une croissance marginale entre 1975 et 1982 : les gains réels obtenus jusqu'en 1980 ont été effacés presque complètement par le recul subséquent. Alors que la rémunération horaire réelle a augmenté de seulement 2,3 % sur la période 1975-1982 dans l'industrie du vêtement, elle a progressé de 11,2 % dans l'ensemble du secteur manufacturier québécois.

Parmi les sous-secteurs, seul celui des articles en fourrure a connu une hausse substantielle de la rémunération réelle entre 1975 et 1982 ; deux autres sous-secteurs se caractérisent aussi par une augmentation réelle, mais très faible : les vêtements pour dames (4,8 %) et les vêtements pour enfants (1,2 %). Les travailleurs à la production des autres industries de l'habillement, et notamment les vêtements pour hommes, ont subi une baisse de leur rémunération réelle sur la période, baisse qui en fait s'est réalisée en 1981 et 1982.

2.2 Comparaison avec le secteur manufacturier total

Comment se compare le secteur du vêtement avec l'ensemble des industries manufacturières du point de vue de la productivité et de la rémunération horaire ?

1. *Canadian Clothing Industry. Sector Profile*, Groupe de travail fédéral sur les industries du textile et du vêtement, Ottawa, 18 juin 1984, p. 4 (non publié).
2. Cependant l'augmentation de la productivité dans l'industrie de la fourrure est peut-être un peu surestimée à cause du fait que nous avons dû utiliser un dégonfleur unique pour l'ensemble du secteur du vêtement ; il est possible que la hausse des prix ait été plus forte dans la fourrure que dans le reste du secteur.

Tableau 3

Productivité du travail et rémunération horaire, par industrie principale du vêtement, Québec, 1975-1982[a]

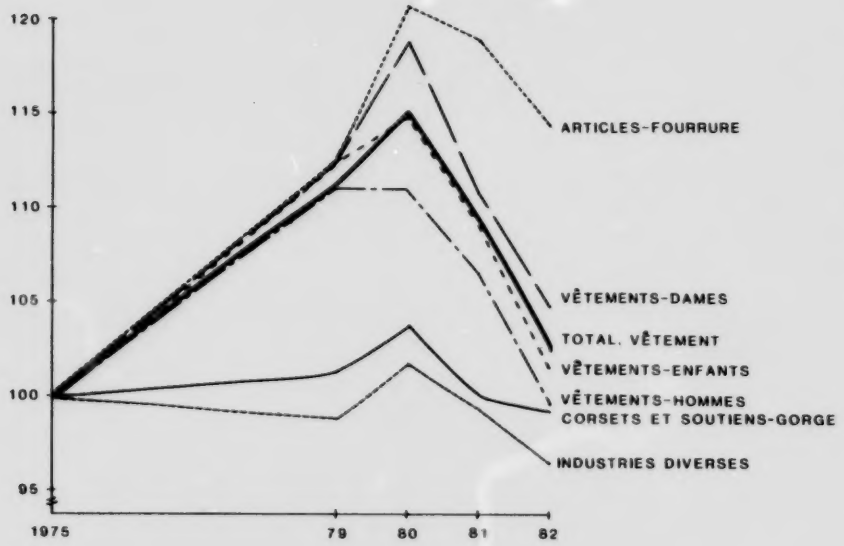
Industrie	1975	1979	1980	1981	1982
		(Indice 100 = 1975)			
Vêtements-hommes					
Productivité, $71	100,0	113,0	115,3	115,1	112,4
Rémunération horaire, $	100,0	154,4	169,5	181,6	187,3
Rémunération horaire, $71	100,0	111,9	111,5	106,2	98,9
Vêtements-dames					
Productivité, $71	100,0	118,0	115,3	113,6	110,2
Rémunération horaire, $	100,0	155,7	180,1	189,6	198,5
Rémunération horaire, $71	100,0	112,8	118,5	110,9	104,8
Vêtements-enfants					
Productivité, $71	100,0	119,3	116,4	113,4	107,0
Rémunération horaire, $	100,0	155,5	174,3	186,0	191,6
Rémunération horaire, $71	100,0	112,7	114,6	108,8	101,2
Articles-fourrure					
Productivité, $71	100,0	129,7	135,4	136,2	140,5
Rémunération horaire, $	100,0	159,1	187,0	207,0	221,6
Rémunération horaire, $71	100,0	112,8	120,4	118,6	114,3
Corsets et soutiens-gorge					
Productivité, $71	100,0	103,3	107,6	88,1	122,4
Rémunération horaire, $	100,0	143,2	160,5	174,4	190,0
Rémunération horaire, $71	100,0	101,4	103,2	100,0	98,2
Industries diverses					
Productivité, $71	100,0	122,8	126,4	112,5	103,8
Rémunération horaire, $	100,0	139,2	158,6	173,6	186,9
Rémunération horaire, $71	100,0	98,7	101,7	99,1	96,6
Total, vêtement					
Productivité, $71	100,0	116,3	116,1	114,2	112,0
Rémunération horaire, $	100,0	154,9	175,0	186,0	193,9
Rémunération horaire, $71	100,0	112,3	115,1	108,8	102,3

Source : Statistique, 31-203.

a. La productivité du travail est le rapport de la valeur ajoutée, calculée selon l'activité manufacturière et exprimée en dollars de 1971, sur le nombre d'heures-personnes payées ; le dégonfleur utilisé nous a été fourni par la direction des études et synthèses quantitatives du BSQ. La rémunération horaire est le ratio de la masse salariale, selon l'activité manufacturière, sur le nombre d'heures-personnes payées ; pour l'exprimer en valeur réelle, elle a été dégonflée par l'indice canadien des prix à la consommation.

Graphique 2

Rémunération horaire en dollars constants de 1971 dans les industries du vêtement, Québec, 1975-1982



Source : Tableau 3. **Cartographie INRS**

AU QUÉBEC. La productivité dans le secteur du vêtement, exprimée en pourcentage de celle de l'ensemble des industries manufacturières québécoises, est passée de 53,8 % à 53,1 % entre 1975 et 1980 (tableau 4) ; mais par la suite elle s'est maintenue à ce niveau. Pour sa part le pourcentage de la rémunération horaire du vêtement par rapport au total manufacturier, tout en s'établissant à un niveau plus élevé que celui de la productivité, a connu une évolution fort différente : après une hausse de son pourcentage entre 1975 et 1980, soit de 75,8 % à 78,1 %, la rémunération a fortement chuté ; son pourcentage est tombé à 73,6 % en 1981 et à 69,8 % l'année suivante.

EN ONTARIO. La productivité dans le vêtement a réussi à effectuer un rattrapage assez substantiel de celle de l'ensemble des industries manufacturières ontariennes entre 1975 et 1980, son pourcentage passant de 45,8 % à 54,5 %. Toutefois une grande partie de ce gain relatif a par la suite été perdue. Quant au pourcentage de la rémunération horaire dans l'industrie ontarienne du vêtement par rapport à celle de la moyenne manufacturière, elle s'est d'abord maintenue autour de 64 % de 1975 à 1980 ; son pourcentage a ensuite baissé, bien que le recul ait été moins accentué que dans le cas du vêtement québécois.

À ce dernier égard, une différence entre les deux provinces doit être soulignée : le pourcentage de la rémunération horaire est nettement plus faible pour l'Ontario que pour le Québec. On peut sans doute émettre l'hypothèse que le potentiel de rattrapage salarial de l'industrie du vêtement est un peu plus élevé dans la province voisine : en d'autres mots il est possible qu'au cours des prochaines années, les revendications salariales dans ce secteur tendent à devenir plus fortes en Ontario qu'au Québec.

3. LE QUÉBEC DANS L'INDUSTRIE CANADIENNE DU VÊTEMENT

De 1961 à 1975, le vêtement québécois a réussi à maintenir son poids relatif dans l'emploi de cette industrie canadienne à environ 65 %. Mais un certain déclin commence à partir de 1975. Quel que soit l'indicateur de tendance considéré, on ne peut que constater une baisse lente du poids relatif du secteur du vêtement du Québec dans le total canadien.

Tableau 4

Productivité du travail et rémunération horaire dans le vêtement en % de celles existant dans le total des industries manufacturières, Québec, Ontario et Canada, 1975-1982

	1975 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %
Québec					
Productivité	53,8	53,7	53,1	53,2	53,2
Rémunération	75,8	77,4	78,1	73,6	69,8
Ontario					
Productivité	45,8	52,7	54,5	50,7	49,1
Rémunération	64,2	64,2	64,5	62,1	60,0
Canada					
Productivité	47,3	50,7	51,8	51,2	50,3
Rémunération	66,6	68,0	68,8	65,8	62,5

Source : Statistique Canada, 31-203.

3.1 Une certaine perte de vitesse

La valeur ajoutée et l'emploi dans l'industrie québécoise du vêtement représentaient encore à peu près 65 % du total canadien respectif en 1975 (tableau 5) ; ce pourcentage est tombé à moins de 60 % en 1982. Ce recul relatif des activités québécoises du vêtement s'est effectué au bénéfice notamment de l'Ontario, dont le pourcentage dans le total canadien de l'emploi est passé de 22,2 % en 1975 à 27,3 % en 1982. Le déclin relatif du vêtement québécois sur la période 1975-1982 a frappé davantage les produits pour dames que les autres sous-secteurs. À quels facteurs peut être attribuée cette baisse proportionnelle ? Avant de suggérer quelques éléments de réponse à cette question, il faut d'abord rappeler qu'il ne s'agit pas d'une chute brutale du poids relatif du vêtement québécois mais d'un recul lent, et qui d'ailleurs est presque nul depuis 1980.

3.2 Est-ce dû à l'impact de la réglementation ?

LA LOI 101. Certains représentants de l'industrie, lors de la précédente conférence socio-économique, tenue en avril 1983, ont proposé quelques hypothèses pour expliquer cette baisse de poids relatif, qui n'apparaissent pas toutes également convaincantes. Par exemple, on citait la loi 101 comme une contrainte au bon fonctionnement de l'industrie ; mais il est difficile d'accepter la thèse que cette loi pourrait causer des pénuries de main-d'oeuvre spécialisée en rendant difficile l'immigration de cadres ou de travailleurs

Tableau 5

Part relative du Québec dans la valeur ajoutée et l'emploi, selon l'activité totale, des industries du vêtement au Canada, 1975-1982

Industries	1975 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %
Vêtements-hommes					
Valeur ajoutée	56,1	48,3	47,8	50,2	51,6
Emploi	55,3	51,8	50,2	50,8	51,6
Vêtements-dames					
Valeur ajoutée	71,1	69,1	68,6	64,5	63,9
Emploi	74,3	71,1	69,0	65,7	64,8
Vêtements-enfants					
Valeur ajoutée	83,6	82,9	77,6	77,9	78,6
Emploi	82,4	81,9	77,8	77,5	79,0
Autres industries[a]					
Valeur ajoutée	62,9	62,5	59,3	57,8	61,1
Emploi	63,3	60,3	56,8	58,2	56,9
Total, vêtement					
Valeur ajoutée	64,6	60,5	59,2	58,6	59,7
Emploi	65,4	62,5	60,4	59,4	59,6

Source : Statistique Canada, 31-203.

a. L'évolution des parts relatives pour cette catégorie résiduelle est affectée par un effet de structure interne.

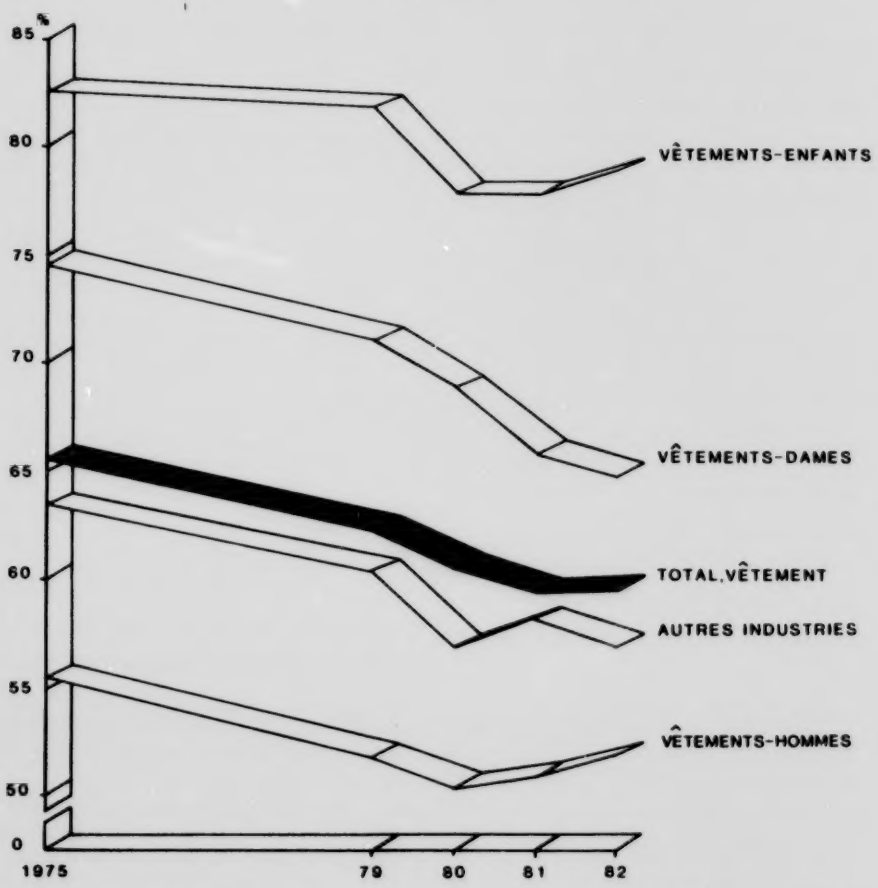
qualifiés, dans un secteur qui, malgré des progrès récents indéniables, fait toujours si peu de recherche- développement, dont la technologie reste encore largement traditionnelle et le personnel en grande partie peu scolarisé[1].

SURRÉGLEMENTATION. Une autre explication donnée pendant la Conférence de 1983, et qui a été reprise par certaines personnes que nous avons consultées à l'occasion de la préparation du présent document, a trait à l'impact de l'ensemble de la réglementation québécoise, jugée excessive par comparaison à celle qui existe dans le reste du Canada ; la loi sur les décrets est alors particulièrement visée. Cette situation entraînerait un supplément dans les coûts de la main-d'oeuvre au Québec et imposerait à l'industrie québécoise un désavantage comparatif par rapport au secteur du vêtement ailleurs au Canada. Lors de la Conférence de 1983, le Centre de Productivité du Vêtement du Québec a été mandaté pour faire une étude de ce problème. Pour la réaliser, il a demandé l'aide de l'Institut National de la Productivité.

1. Le personnel qualifié requis par le secteur du vêtement peut d'ailleurs être trouvé parmi les finissants du Collège Lasalle de Montréal, qui possède une excellente réputation, dans tout le Canada, pour la qualité de ses cours, notamment sur la technologie de pointe utilisable dans le secteur du vêtement et sur les produits de la mode.

Graphique 3

Part relative du Québec dans l'emploi des industries du vêtement au Canada, 1975-1982



Source : Tableau 5.

Cartographie INRS

Ces deux organismes ont alors confié à la firme CÉGIR le soin d'étudier l'impact des différences réglementaires entre le Québec, l'Ontario et le Manitoba sur les coûts de la main-d'oeuvre. Dans son rapport subséquent, CÉGIR conclut que les règlements étudiés, qui couvrent les éléments classiques et comptabilisables du coût de la main-d'oeuvre, provoquent un écart avec l'Ontario de l'ordre de 11,7 % dans le cas de l'industrie de vêtements pour dames et de 11 % dans celui des produits pour hommes[1].

1. *Compétitivité et réglementation dans le secteur du vêtement : l'impact des différences réglementaires entre le Québec, l'Ontario et le Manitoba, CÉGIR*, octobre 1984.

Bien que le rapport de CEGIR ne soit pas sans défauts au plan méthodologique et formel, ses conclusions sont corroborées par une simple comparaison du salaire horaire moyen des travailleurs à la production dans les industries québécoises et ontariennes du vêtement à partir des données de Statistique Canada[1]. Comme l'indique le tableau 6, l'écart entre les salaires moyens québécois et ontariens dans l'ensemble du secteur du vêtement est passé de 2 % en 1975 à 9 % en 1979 et à un maximum de 12 % en 1980 puis est redescendu au niveau de 9 % en 1982. Comme il manque des données pour l'Ontario dans certaines industries du vêtement, nous avons complété la comparaison en calculant le ratio du Québec sur le reste du Canada : ce ratio suit la même évolution que le précédent, bien qu'il tende à être généralement plus élevé, notamment dans l'industrie de la fourrure.

Tableau 6

Ratio Québec-Canada et Québec-Ontario de la rémunération horaire dans les industries du vêtement, 1975-1982[a]

Industries	1975 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %
Vêtements-hommes					
Québec/reste du Canada	1,09	1,14	1,11	1,10	1,09
Québec/Ontario	1,07	1,12	1,10	1,11	1,10
Vêtements-dames					
Québec/reste du Canada	0,99	1,08	1,14	1,12	1,10
Québec/Ontario	0,95	ND	1,13	ND	ND
Vêtements-enfants					
Québec/reste du Canada	1,05	1,12	1,14	1,08	1,08
Québec/Ontario	ND	ND	1,14	ND	ND
Articles en fourrure					
Québec/reste du Canada	1,11	1,09	1,16	1,14	1,16
Québec/Ontario	1,05	1,00	1,11	1,09	1,10
Corsets et soutiens-gorge					
Québec/reste du Canada	,97	1,11	1,02	1,09	1,07
Québec/Ontario	ND	1,10	1,02	1,09	1,07
Industries diverses					
Québec/reste du Canada	0,98	0,97	1,03	1,01	1,04
Québec/Ontario	ND	0,96	1,03	1,02	1,04
Total, vêtement					
Québec/reste du Canada	1,04	1,11	1,13	1,11	1,10
Québec/Ontario	1,02	1,09	1,12	1,11	1,09

Source : Statistique Canada, 31-203.

a. La rémunération horaire est le rapport de la masse salariale, incluant le surtemps et le coût des bénéfices sociaux et calculé selon l'activité manufacturière, sur le nombre d'heures-personnes payées. On notera que pour l'Ontario plusieurs données ne sont pas fournies par le catalogue 31-203, d'où le code ND (non disponible).

1. Le salaire horaire moyen inclut le surtemps et le coût des bénéfices sociaux.

Cependant, il faut éviter de tirer de fausses ou d'excessives conclusions à l'égard de cet écart. D'une part, si certains représentants de l'industrie du vêtement se plaignent des coûts de la « surréglementation » québécoise dans le vêtement, ils oublient de signaler que les mailles du filet administratif québécois sont tout de même très larges puisqu'elles laissent se développer un important segment de travail au noir dans le secteur. Selon une étude récente, le travail à domicile dans le vêtement comptait environ 30 000 « employés » en 1981, dont une très forte proportion oeuvrait au noir, c'est-à-dire sans que soient respectés les règlements existants sur le salaire minimum, les avantages sociaux, les normes de sécurité et de santé au travail, etc.[1].

Si le travail à domicile était pleinement comptabilisé, il est fort probable que l'écart salarial moyen entre le Québec et l'Ontario constaté au tableau 6 serait significativement réduit car les emplois à domicile sont évidemment beaucoup moins bien rémunérés que dans l'industrie « officielle » du vêtement. De plus, il n'est pas excessif de poser l'hypothèse suivante : une partie sans doute appréciable de la baisse observée de la part relative du Québec dans l'emploi de l'industrie canadienne du vêtement n'est sans doute qu'une illusion statistique dans la mesure où il est très probable que le travail au noir s'est développé rapidement depuis le milieu de la décennie 1970 en réaction à la concurrence croissante des pays en développement[2].

Mais l'impact de la surréglementation, et notamment de la loi sur les décrets, est loin de faire l'unanimité. Par exemple, selon M. Gérald Hébert, professeur à l'Université de Montréal, la compétitivité d'une industrie tient aussi à bien d'autres facteurs que les seuls coûts directs de la main-d'oeuvre, comme nous le verrons plus loin :
1« (. . .) de nombreux facteurs contribuent au progrès ou à la stagnation d'une industrie, et pas seulement les salaires et les conditions économiques de travail. Les investissements et la qualification du personnel et de la direction semblent autrement plus importante (. . .). Les comparaisons effectuées dans une étude récente de six industries régies par décret ne permettent pas de conclure que le régime a eu un impact positif sur le développement de chacune d'entre elles ; mais les données ne permettent pas non plus, en aucune façon, de conclure à un effet négatif »[3].

Conclusion. L'impact de la « surréglementation » est loin d'être aussi nuisible à l'industrie québécoise du vêtement qu'on le laisse trop souvent croire. Toutefois cette question constitue un irritant indéniable pour le secteur ; en particulier, le sujet de la loi sur les décrets de convention collective est une source considérable de mécontentement. Que les effets de la réglementation québécoise soit objectivement moins dramatiques que le tableau que certains en dressent du côté patronal, cela ne signifie pas qu'il soit sain de reporter indéfiniment l'étude du problème. Il faut donc l'aborder de front[4]. Cependant le mandat de la présente recherche exclut l'analyse des relations de travail. C'est donc ailleurs que le débat doit se faire.

1. R. Rose et M. Grant, *Le travail à domicile dans l'industrie du vêtement au Québec*, UQAM, octobre 1983, p. 15 ; dans la seule industrie des vêtements pour dames, il y aurait plus de 20 000 travailleurs à domicile dans ce sous-secteur (*Les relations de travail*, Comité paritaire du vêtement pour dames, 1983, chapitre 1).
2. Nous reviendrons sur le travail à domicile dans le chapitre 4.
3. G. Hébert, « L'impact économique du régime des décrets », annexe B de : *Mémoire des directeurs généraux des comités paritaires*, novembre 1984, document de travail, p. 5 et 6 de l'annexe B.
4. C'est ce que font, par exemple, B. Belleau, R. Désilets, J.-L. Dubé et L.J. Lemieux, *Mémoire à la Commission consultative sur le travail concernant la loi sur les décrets de convention collective*, Ministère du Travail, Québec, juin 1984.

3.3 La cause serait-elle une infériorité de la productivité québécoise ?

Les activités du vêtement s'accroîtraient-elles plus vite dans le reste du Canada parce que la productivité du travail de l'industrie y serait supérieure à celle qui existe au Québec ? Ce n'est pas le cas, comme on peut le constater en examinant le ratio Québec/Canada et *Québec/Ontario* de la productivité dans le vêtement :

	1975	1979	1980	1981	1982
Ratio Québec - Canada	1,00	0,98	0,99	1,00	1,01
Ratio Québec - Ontario	0,99	0,92	0,93	0,97	0,99

Entre 1975 et 1982, la productivité québécoise est donc restée à peu près égale à la moyenne de l'industrie canadienne du vêtement. Quant au ratio Québec/Ontario il était presque égal à 1 en 1982 comme en 1975 : cependant, contrairement au ratio Québec/Canada, il a davantage fluctué sur la période, atteignant un minimum de 0,92 en 1979 puis remontant rapidement par la suite. Ces mêmes tendances sont aussi généralement observables pour les divers sous-secteurs du vêtement.

3.4 Un facteur important

Une cause importante de la baisse lente du poids relatif du Québec dans le secteur canadien du vêtement doit être recherchée dans une tendance lourde bien connue maintenant mais qu'on oublie pourtant trop souvent de considérer : le déplacement vers le sud et l'ouest du Canada du centre de gravité démographique et économique.

Ainsi la part relative du Québec dans la population du pays s'établissait à 29 % en 1951 et encore à 28,8 % en 1961 ; mais à partir de cette dernière date le pourcentage québécois s'est mis à baisser rapidement : 27,9 % en 1971, 26,5 % en 1981 et, selon divers scénarios démographiques, il pourrait continuer à descendre pour se situer dans la fourchette de 25,1 % à 25,7 % en 1991 et de 23,7 % à 25,2 % en 2001[1]. Même glissement pour le PIB : le poids relatif du Québec dans le PIB canadien est passé de 26,6 % en 1961 à 24 % en 1971 et à 23,1 % en 1981 ; selon des scénarios économiques développés dans cette même recherche il se situerait à environ 22,9 % en 1991.

Ce déplacement démographique et économique vers le sud et l'ouest est un phénomène nord-américain ; il n'est pas limité au Canada : la ruée vers la « Sun Belt » est trop connue pour qu'il soit nécessaire d'insister sur ce point. Avec la montée économique de l'« Anneau du Pacifique » et la force croissante des nouveaux pays industriels qui en font partie, ce déplacement vers l'ouest prend une nouvelle dimension. Pour l'industrie canadienne du vêtement, la relocalisation du centre de gravité démo-économique canadien a eu un impact certain car tout secteur produisant un bien de consommation et dont la mobilité est aussi grande est évidemment attiré par les marchés où la croissance de la demande est la plus forte.

Compte tenu du développement du centre de gravité canadien, il est plutôt très significatif que l'industrie québécoise du vêtement soit restée si forte jusqu'ici : sa part relative dans le secteur canadien, encore de 60 % en 1983, est près de 2,3 fois plus élevée que le poids démographique du Québec ! En fait le Québec, et Montréal en particulier, conserve des

1. P. Lamonde et J.-P. Bélanger, *Croissance économique et chômage au Québec*, (livre devant être publié en 1985).

avantages comparatifs majeurs dans l'industrie du vêtement face à ses concurrentes encore bien distantes que sont l'Ontario, le Manitoba et le Nouveau-Brunswick. Il n'est pas inutile de les rappeler.

4. LE QUÉBEC GARDE DES ATOUTS MAJEURS

Le Québec possède au moins quatre avantages comparatifs majeurs dans l'industrie du vêtement face au reste du Canada : de puissants effets d'agglomération, un grand nombre de producteurs à forfait, l'« industrie » québécoise de la mode, et un effet de synergie entre les trois premiers.

4.1 Effets d'agglomération

Le premier atout majeur du Québec dans l'industrie du vêtement c'est la présence de puissants effets d'agglomération : la région de Montréal polarise toujours, dans un espace restreint, la majeure partie des entreprises canadiennes du vêtement de même qu'un grand nombre de fournisseurs de biens et de services qui servent d'intrants à leurs activités productives.

Ni l'Ontario, ni le Manitoba, et encore moins le Nouveau-Brunswick, ne peuvent offrir un tel avantage majeur. Le vêtement est une industrie pour laquelle la vitesse et la fluidité des communications entre toutes les composantes de la filière sont très importantes, et, au Canada, seule la région de Montréal offre la densité d'activités, la diversité d'entreprises et le réseau de communications capables de créer ces effets d'agglomération.

4.2 Entreprises à forfait

Le second atout primordial du vêtement québécois, c'est la présence dynamique dans la province, et notamment dans la région montréalaise, d'une masse importante de firmes spécialisées dans la production à forfait. Généralement de petite taille, très flexibles, hautement efficaces et rapides dans l'exécution de contrats à court terme, elles constituent une marge de manoeuvre extrêmement précieuse pour les producteurs de plus grande taille.

Or seul le Québec, dans l'ensemble canadien, possède une véritable industrie de production à forfait. En 1982, il y avait 462 établissements à forfait au Québec, représentant 87,2 % du total canadien de ce type de firmes. L'Ontario n'était pas dans la course à cet égard, avec à peine 50 établissements. De plus, celle-ci n'a pas amorcé de mouvement significatif de rattrapage du Québec depuis 1975 : en sept ans le nombre d'établissements à forfait ne s'y est accru que de 14 unités par comparaison à 67 au Québec.

4.3 Industries de la mode

Le troisième atout majeur du Québec, et en particulier de Montréal, c'est le développement d'une « industrie » de la mode : la métropole montréalaise polarise une partie importante des ressources humaines, des compétences et des firmes travaillant à l'émergence d'une mode canadienne et québécoise. Or comme nous le verrons plus loin, la survie et la prospérité futures du vêtement canadien dépendent en grande partie de sa capacité à exploiter les segments de marché dynamiques, notamment le haut de gamme et les

produits de la mode. Les firmes québécoises, et surtout montréalaises, du vêtement jouissent donc d'un avantage comparatif que ne peut encore offrir l'Ontario, malgré les progrès récents de Toronto dans le segment de marché de la mode, et encore moins le Manitoba ou le Nouveau-Brunswick ; en fait ces deux dernières constituent des localisations tout à fait périphériques et ne sont pas dans le jeu à cet égard. La firme québécoise qui se relocalise dans ces deux dernières provinces risque de s'enfermer dans un cul-de-sac.

4.4 Effet de synergie

Ces trois grands atouts du vêtement québécois se renforcent mutuellement et constituent, par cette interaction même, un autre atout de Montréal, dans une sorte de cercle vertueux. L'industrie de la *mode* exige de la part des producteurs une grande rapidité d'exécution, une information intense sur les plus récents développements de la demande, et des communications très efficaces entre tous les intervenants de la filière : les *effets d'agglomération* de Montréal facilitent justement ce type d'interaction tout en se fortifiant eux-mêmes encore plus par les exigences du marché de la mode. Exploiter les multiples et changeants segments du marché de la mode requiert aussi des producteurs une très grande souplesse : les grandes firmes du vêtement, qui par ailleurs ont les capacités financières et les ressources de gestion nécessaires pour répondre au type de demande émanant de la mode, acquièrent un supplément de flexibilité et de vitesse d'exécution grâce aux liens qu'elles ont avec les *entreprises à forfait* gravitant autour d'elles comme des satellites.

Les atouts du vêtement québécois, surtout s'ils continuent à se renforcer, conserveront à l'industrie d'ici sa prééminence au Canada au cours des prochaines décennies. Cette conclusion ne signifie pas cependant que l'industrie québécoise ne fait pas face à des graves problèmes d'ajustement structurel et de modernisation de ses entreprises, comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Mais ces atouts assurent le maximum de succès à la nécessaire stratégie d'adaptation, que nous préférons appeler « stratégie de redéveloppement et dont nous discuterons des principaux éléments plus loin.

APPENDICE 1

Problèmes de données pour 1983 et 1984

La source généralement la plus sûre pour obtenir des données sur le secteur de la fabrication est le recensement annuel auprès de tous les établissements manufacturiers, dont les résultats sont publiés dans le catalogue 31-203 de Statistique Canada. Cependant, celui-ci ne paraît qu'après un délai de deux ans, de sorte qu'au moment de la rédaction du présent rapport, l'année la plus récente pour laquelle ce catalogue donne des statistiques est 1982.

Une source alternative est l'enquête sur les gains, l'emploi, et la durée de travail de Statistique Canada, dont les résultats sont publiés dans un catalogue mensuel (72-002), paraissant sans délai excessif : au moment d'écrire ces lignes (décembre 1984), le plus récent paru couvrait le mois d'août 1984. Cette enquête a comme caractéristique de reposer sur un *échantillon* d'établissements. Par ailleurs jusqu'en mars 1983, cette enquête excluait les établissements de moins de vingt employés.

À partir de mars 1983, la couverture de cet échantillon a été étendue à tous les établissements. C'était une amélioration, certes, mais du même coup il devenait désormais impossible d'établir une série chronologique homogène remontant avant mars 1982. Cette date marque donc une coupure : les données sur l'emploi, les gains horaires ou hebdomadaires et la durée de travail ne sont plus comparables avec celles précédant mars 1983, ou du moins elles ne le sont que très hasardeusement.

Mais il y a pire. L'enquête a aussi comme caractéristique de reposer sur un échantillon qui est partiellement renouvelé au début de chaque année. Cette rotation semble poser des problèmes sérieux à Statistique Canada, du moins depuis 1983. Comme les données sur l'emploi et sur les gains horaires dans le secteur du vêtement nous apparaissaient douteux pour certains mois de 1983 et de 1984 et que la tendance qui s'en dégageait ne correspondait pas aux informations transmises par des intervenants du secteur, nous avons communiqué avec un responsable de la division de l'emploi, des gains et de la durée de travail de Statistique Canada. Celui-ci nous a confirmé le caractère biaisé des chiffres mensuels pour 1983 et 1984 dans le secteur du vêtement, dû à des problèmes d'échantillonnage, et nous a alors promis de nous faire parvenir des données corrigées sur l'emploi pour le Québec et le Canada.

En décembre 1984, nous avons effectivement reçu des statistiques corrigées pour les huit premiers mois de 1984 et portant sur les industries québécoises du vêtement. Le reste des données nous étaient annoncées pour plus tard. Les corrections pour 1984 sont considérables : par exemple, alors que la moyenne non corrigée de l'emploi pour les huit premiers mois de l'année s'établit à 45 450, elle s'élève, une fois rajustée, à 56 150, un écart de 23,5 % ! C'est l'industrie des vêtements pour hommes qui est la plus touchée par ces corrections, l'écart entre les deux moyennes étant de 41,7 %.

En conclusion, il est très difficile de se servir du catalogue 72-002 depuis mars 1983, lorsqu'on désire établir une série chronologique remontant avant cette date. Pour le vêtement, ces difficultés sont multipliées par des biais d'échantillonnage sérieux : à moins d'être corrigées, les données sur l'emploi, les rémunérations et la durée de travail dans les industries du vêtement pour les années 1983 et 1984, tant pour le Québec que pour les autres provinces, ne sont pas utilisables.

CHAPITRE 2

L'INDUSTRIE DU VÊTEMENT FACE AUX IMPORTATIONS

Chapitre 2

L'industrie du vêtement face aux importations

1. LA NOUVELLE CONCURRENCE ÉTRANGÈRE

Depuis la décennie 1970, et tout particulièrement les années 1975, l'industrie canadienne du vêtement est confrontée à la compétition de plus en plus vive des produits des pays à bas coûts de production : pays en développement à économie de marché, mais aussi pays de l'Est. Le secteur, 15 ans après ce nouveau défi, est encore à la recherche d'une stratégie de survie et de croissance à long terme.

1.1 L'irruption des importations dans les années 1970

En 1973 la part relative des importations totales de vêtements dans le marché canadien apparent, mesurée en unités physiques, se situait déjà à 33 %. Après avoir approché le cap de 35 % en 1975, cette proportion a connu une poussée très forte en 1976, atteignant alors le niveau de 44,2 %[1]. Devant cette menace, Ottawa accepte à la fin de 1976 d'imposer d'urgence un contingentement global provisoire sur les importations de vêtements. Mais les représentants de l'industrie continuèrent à faire des pressions auprès du gouvernement fédéral pour que soit établie, au-delà de cette protection ad hoc, une politique de contingentements à long terme face aux importations provenant des pays à faibles coûts de production.

À la demande des représentants patronaux et syndicaux de l'industrie du vêtement, le gouvernement québécois tient une première conférence socio-économique sur le vêtement en 1977, où l'on discute des moyens d'assurer la survie et la relance du secteur. Il se dégage alors un consensus important sur deux points majeurs :

a) le gouvernement québécois s'engageait à faire pression auprès d'Ottawa pour l'établissement d'un programme de contingentements ferme et d'une durée assez longue (cinq ans) pour donner le temps à l'industrie de se donner une stratégie de modernisation ;
b) pendant ce répit de quelques années, le secteur du vêtement, appuyé par des programmes d'assistance technique et financière institués par les gouvernements canadien et québécois, était censé relancer ses investissements de modernisation, se tourner vers de nouveaux créneaux et ainsi augmenter sa productivité et sa compétitivité face à la nouvelle concurrence étrangère.

À la suite de pressions des représentants patronaux et syndicaux de l'industrie du vêtement et de ceux du gouvernement québécois, Ottawa reconnaît en 1977 la nécessité d'une protection d'assez longue durée ; le contingentement global des importations de vêtements sera suivi en janvier 1979 par la mise en vigueur d'ententes négociées bilatéralement avec divers pays en développement et à économie planifiée centralement, et couvrant la période 1979-1981. Subséquemment, d'autres ententes du même genre ont pris la relève, de sorte que le programme de contingentement durera jusqu'à la fin de 1986.

1. Commission du textile et du vêtement, divers rapports annuels.

Tableau 7

Part relative des importations dans le marché canadien apparent de vêtements[a], par catégories assujetties à des mesures de contrôle et classées par ordre croissant du % en 1983, 1975-1983

Catégories et nos de contrôle	1975 %	1979 %	1980 %	1981 %	1982 %	1983 %
Vêtements de soutien (#43)	10,0	12,0	9,5	10,0	9,1	14,3
Pyjamas, vêtements de nuit, robes de chambre et peignoirs (#40)	15,6	18,5	11,1	12,8	14,0	14,7
Sous-vêtements (#45)	13,6	12,7	11,5	12,1	13,7	14,7
Vestons, blazers et complets habillés pour hommes et garçons (#47)	13,6	20,1	16,5	17,7	19,8	14,7
Vêtements d'extérieur (#32)	25,7	32,0	24,0	26,4	26,3	30,2
Pantalons, shorts, salopettes et combinaisons de travail (#37)	37,2	28,2	25,0	30,4	32,5	38,0
Robes, jupes, costumes ou ensembles d'athlétisme (#42)	29,4	29,5	23,1	30,5	31,9	38,7
Maillots de bain (#44)	44,0	38,9	40,4	41,7	39,2	47,0
Blouses, chemisiers, t-shirts (sauf sous-vêtements) et blousons d'entraînement (#39)	54,5	53,1	43,8	45,1	46,7	49,5
Chemises à col façonné (#10)	43,4	40,2	38,4	43,1	49,8	54,0
Vêtements d'extérieur, sauf ceux compris dans #32 (#46)	35,2	32,1	37,2	45,8	53,9	56,3
Chandails, pull-overs, et cardigans (#50)	52,6	53,4	54,1	60,4	62,6	64,7
Imperméables (#41)	43,8	60,4	51,3	50,8	60,6	65,6
Total, catégories	34,5	31,9	27,4	31,0	33,5	36,9

Source :
Rapport sur les marchés apparents du textile et du vêtement, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984.

a. Le marché apparent, mesuré ici par unités physiques de vêtements, est égal aux expéditions domestiques moins les exportations plus les importations.

1.2 La remontée récente des importations

Comme l'indique le tableau 7, la part relative des importations de vêtements, pour le total des catégories de produits définies dans cette matrice, a nettement baissé de 1975 à 1980, passant de 34,5 % à 27,4 %[1]. Toutefois on observe une remontée importante de cette proportion à partir du début de la décennie 1980 : en 1983, elle atteint 36,9 % dépassant le niveau de 1975, mais restant tout de même en deçà du maximum de 1976 (44,2 %). On peut

1. Les pourcentages du tableau 7 ne portent pas sur toutes les importations mais seulement sur celles assujetties à des contrôles ; cependant ils ne diffèrent que très peu des % portant sur les importations totales mesurées en unités physiques.

diviser les catégories de produits du vêtement en trois classes quant à leur situation relative face aux importations :

a) Il y a d'abord celles qui résistent bien à la pression des produits provenant des pays à faibles coûts de revient ; la part relative des importations dans le marché canadien apparent demeure faible sur l'ensemble de la période 1975-1983. C'est le cas des catégories de produits suivants : 1) vêtements de soutien ; 2) pyjamas, vêtements de nuit, robes de chambre et peignoirs ; 3) sous-vêtements ; 4) vestons, blazers, et complets habillés pour hommes et garçons. Pour ces quatre groupes de vêtements, le pourcentage du marché canadien apparent détenu par les importations est inférieur à 15 % en 1983.

b) À l'autre extrême de l'échelle se trouvent les produits pour lesquels l'industrie canadienne a déjà perdu une forte partie du marché intérieur apparent, les importations accaparant entre 54 % et 65,6 % de celui-ci ; de plus la position des producteurs canadiens s'est fortement détériorée depuis 1980. Il s'agit des quatre groupes de produits suivants, présentés par ordre croissant de la part de marché détenu par les importations : 1) chemises à col façonné ; 2) vêtements d'extérieur (#46), sauf ceux compris dans la catégorie du même nom mais portant le numéro 32 ; 3) chandails, pull-overs et cardigans ; 4) imperméables. Les entreprises de cette dernière catégorie se trouvent extrêmement menacées car les importations détenaient en 1982 près de 66 % du marché ; en outre, les produits étrangers y ont gagné près de 15 points depuis seulement 1981.

c) Enfin cinq groupes occupent une position intermédiaire : pour ces produits les importations se sont emparé d'une part de marché variant entre 30,2 % et 49,5 % en 1983. Les producteurs canadiens, sans être présentement dans la même situation de précarité que les précédents, sont certainement menacés : la part relative des importations a assez fortement augmenté depuis 1980 et, dans quelques cas, elle approche du seuil de 50 %. Voici les cinq groupes de produits faisant partie de cette classe intermédiaire : 1) vêtements d'extérieur (#32) ; 2) pantalons, shorts, salopettes, et combinaisons de travail ; 3) robes, jupes, costumes ou ensembles d'athlétisme, et ensembles shorts ; 4) maillots de bain ; 5) blouses, chemisiers, t-shirts (sauf sous-vêtements) et blousons d'entretien.

L'évolution de la part de marché détenue par les importations est suffisamment inquiétante pour qu'on doive se préoccuper des mesures qui remplaceront les accords bilatéraux de restriction des importations devant expirer le 31 décembre 1986. Elle exige aussi qu'on réfléchisse sur les raisons pour lesquelles la part relative des importations tend à augmenter si fortement dans plusieurs secteurs en dépit d'une politique de contingentement qui existe depuis maintenant huit ans. Nous reviendrons sur ces questions plus loin. Pour le moment, continuons notre investigation statistique en faisant quelques comparaisons internationales.

1.3 L'économie du Canada est-elle plus ouverte que les autres ?

Les chiffres précédents laissent croire que le Canada est très libéral en matière d'importations de vêtements provenant des pays à bas coûts de revient, par comparaison aux autres pays développés à économie de marché. En réalité, une comparaison internationale permet de conclure que ce n'est pas le cas. Il n'est pas inutile de le souligner afin de nuancer l'examen de la question des importations.

Si on adopte le critère de la valeur per capita des importations provenant des pays à faibles coûts de production, le Canada se situe depuis plusieurs années tout près de la médiane. Par exemple en 1975 il occupait le septième rang parmi 18 pays occidentaux, classés selon l'ordre décroissant de la valeur per capita de ces importations ; en 1978 et 1979 le Canada

se situait à la huitième place, puis à la neuvième l'année suivante : en 1981, il était remonté à la huitième (tableau 8).

Tableau 8

Valeur des importations de vêtements des pays hautement développés provenant des pays à faibles coûts de production, 1975-1981
(en $US, per capita)

Pays selon leur rang en 1981	1975 $	1979 $	1980 $	1981 $
1- Allemagne de l'Ouest	19,27	42,05	50,00	47,38
2- Pays-Bas	22,21	41,74	44,66	41,05
3- Suisse	12,81	28,77	36,34	40,37
4- Suède	20,84	35,05	41,87	39,04
5- États-Unis	9,30	23,05	25,73	30,17
6- Danemark	13,22	30,42	34,89	29,04
7- Royaume-Uni	10,26	22,11	24,08	24,91
8- Canada	11,74	20,40	20,00	24,85
9- Norvège	12,78	17,63	22,42	21,91
10- Australie	10,50	14,97	16,47	21,07
11- Belgique-Luxembourg	6,86	14,28	17,76	17,14
12- Autriche	,53	13,97	17,20	15,72
13- France	4,32	11,22	14,89	14,19
14- Finlande	4,27	8,97	14,09	14,00
15- Japon	3,17	10,02	8,11	9,98
16- Irlande	0,78	4,78	6,19	8,00
17- Italie	1,12	2,98	4,91	4,71
18- Nouvelle-Zélande	0,85	1,28	2,34	3,84

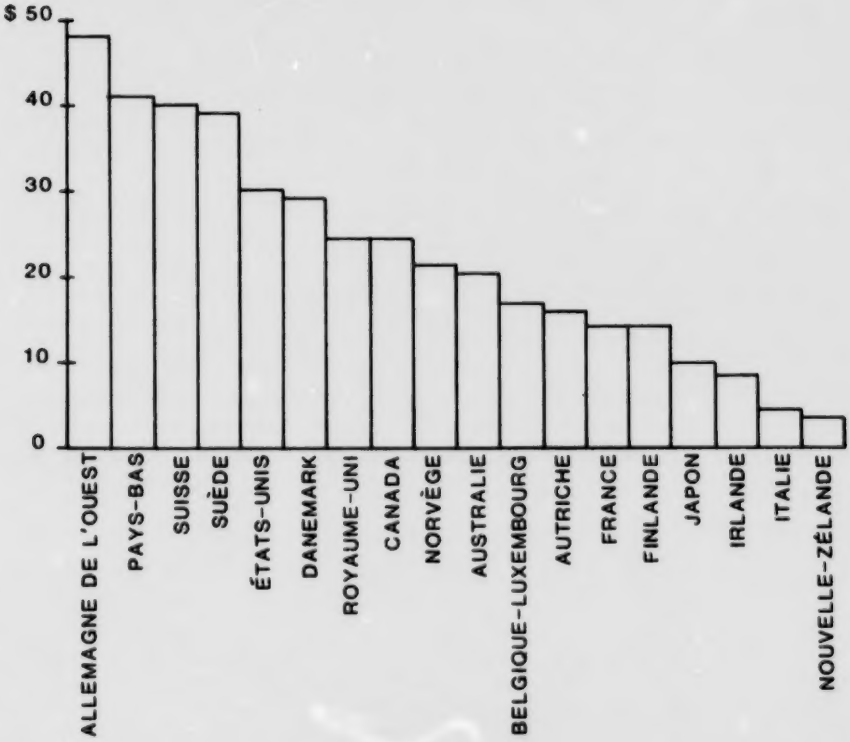
Source : *Rapport annuel sur les textiles et les vêtements, 1983*, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984, tableau 38.

On note que des pays plus petits que le Canada sont beaucoup plus ouverts en matière d'importations de vêtements provenant des pays à bas coûts de revient : les Pays-Bas, la Suisse, la Suède, et le Danemark. Par ailleurs, on entend souvent dire que les États-Unis sont plus fermés que le Canada face à ces produits étrangers ; l'examen du tableau 8 permet de conclure que depuis plusieurs années il n'en est rien.

Il ne s'agit pas ici de nier la menace posée à l'industrie canadienne du vêtement par les importations provenant des pays à bas coûts de revient, mais plutôt de souligner que ce problème touche tous les pays développés et que ceux-ci ont réagi de façon fort contrastée jusqu'ici. Certains pays, grands et petits, sont très ouverts à ces importations. Par contre, d'autres, aussi de taille différente, leur sont virtuellement fermés. Notons que l'attitude très protectionniste du Japon est particulièrement paradoxale, car ce pays, pour tout ce qui concerne ses exportations (automobiles, électronique, construction navale, etc.) adopte, dans les réunions internationales portant sur le commerce, une position vertueusement libre-échangiste ! Comme nous l'avons déjà souligné, le Canada, pour sa part, occupe une position intermédiaire : beaucoup plus libéral que le Japon, beaucoup plus fermé que l'Allemagne de l'Ouest.

Graphique 4

Valeur des importations de vêtements des pays hautement industrialisés provenant des pays à faibles coûts de production, 1981, en $US per capita



Source : Tableau 8.

Cartographie INRS

2. LE PROBLÈME DES COÛTS DE REVIENT

Il est bien connu que le coût de revient des produits du vêtement est nettement plus élevé au Canada que dans les pays exportateurs du Pacifique. Considérons le tableau 9, qui donne la structure typique du coût de revient unitaire dans le secteur canadien du vêtement par comparaison à celui qui existe dans les nouveaux pays industriels du Pacifique pour le même produit livré au Canada.

Pour un produit hypothétique canadien ayant un coût de revient de 100 $, l'écart est de 16 $ ou 16 % en faveur du pays exportateur du Pacifique. Deux remarques initiales s'imposent : le niveau choisi du coût unitaire, soit 100 $, n'est pas important en soi ; nous pourrions choisir un niveau alternatif (25 $, 20 $, etc.) sans que nos conclusions ne changent puisque la marge proportionnelle resterait évidemment la même ; par ailleurs, l'écart entre le coût

unitaire moyen américain et celui des nouveaux pays industriels du Pacifique, soit 14,7 %, est proche de celui qui affecte le secteur canadien[1].

Tableau 9

Structures typiques du coût de revient unitaire dans l'industrie du vêtement pour un produit livré sur le marché canadien, Canada et pays exportateurs du Pacifique

Éléments du coût	Canada $	Pays du Pacifique $	Canada[a] Scénario 1 $	Canada[b] Scénario 2 $
Matières premières	52	39	40	52
Transformation				
— main-d'oeuvre	24	7	24	18
— autres	24	15	24	24
— sous-total	48	22	48	42
Fret international	—	23	—	—
Coût unitaire	100	84	88	94

Source : Pour les trois premières colonnes : Kurt Salmon Associates, Inc., *Report on Technology versus Imports*, rapport préparé pour le groupe de travail fédéral sur les industries du textile et du vêtement, Ottawa, juin 1984.

a. Scénario 1 : importation du matériel sans frais de douane.

b. Scénario 2 : hausse de 25 % de la productivité du travail obtenue en utilisant la technologie de pointe disponible.

C'est évidemment pour les coûts unitaires directs de la main-d'oeuvre que l'avantage de l'exportateur du Pacifique est le plus grand : ils sont 3,4 fois moins élevés qu'au Canada. Il n'y a rien d'étonnant à cela si on se rappelle que les taux de salaire dans l'industrie du vêtement de ces nouveaux pays industriels se situent entre 10 % et 20 % de ceux du secteur canadien. Si on considère les autres coûts de transformation, l'exportateur est aussi favorisé, bien que l'écart soit moindre, avec des coûts inférieurs de près de 38 %.

Moins connu peut-être est l'avantage considérable que le même concurrent possède aussi relativement à ses achats de matières premières, soit les produits du textile. En effet, l'industrie canadienne du textile ne fabrique qu'une gamme étroite de produits ; de plus, elle les vend à des prix plus élevés que ceux des producteurs étrangers, notamment américains, parce qu'elle bénéficie de moins d'économies d'échelles[2].

Par ailleurs, les importations de textile sont frappées par des frais de douane assez élevés, de sorte que l'industrie canadienne du vêtement, obligée d'acheter à l'étranger les catégories de textile non fabriquées au Canada, est encore pénalisée par comparaison à ses concurrents du Pacifique. Alors que ce producteur d'ici doit dépenser 52 $ pour l'achat de

1. Kurt Salmon Associates, Inc. et alii, *Analysis of Assistance Needs of the American Apparel Manufacturing Industry*, préparé pour l'American Apparel Manufacturers Association, Volume 1, 1984.

2. *Étude des conséquences économiques d'un libre-échange éventuel des produits du textile et du vêtement entre le Canada et les États-Unis. Rapport final*, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984, p. 48.

matières premières nécessaires à la fabrication d'un produit coûtant au total 100 $, son concurrent du Pacifique ne doit débourser que 39 $, soit un écart de 25 %.

2.1 Productivité : condition nécessaire mais insuffisante

Certains, emportés par l'enthousiasme du virage technologique, croient que le progrès de la productivité qui en résulte constitue dès maintenant la solution complète au problème de la sous- compétitivité comparative du vêtement canadien. Mais il n'en est rien ni à court ni même à moyen terme.

En effet, pour effacer l'écart de coût unitaire qui le sépare de l'exportateur du Pacifique, le producteur canadien de vêtement, en jouant seulement sur les coûts unitaires de *main-d'oeuvre*, devrait par exemple pouvoir relever la productivité du travail des employés à la production d'une façon extrêmement forte, soit 66,7 %. Dans ce cas, le coût unitaire de sa main-d'oeuvre passerait de 24 $ à 8 $ et le coût total d'une unité de son produit tomberait de 100 $ à 84 $, ce qui serait équivalent à la performance de son concurrent du Pacifique. Ou, une autre approche, théoriquement possible, pour le producteur canadien serait de réduire *l'ensemble* de ses coûts de transformation : ceux de la main-d'oeuvre mais aussi les divers autres coûts de production ; dans ce cas, il lui faudrait être capable d'abaisser les coûts de transformation de 48 $ à 32 $, soit une réduction de plus de 33 %.

Mais de l'avis des experts canadiens et américains consultés par le groupe fédéral de travail sur les industries du textile et du vêtement, aucune de ces deux stratégies alternatives n'est accessible aux producteurs canadiens, du moins au cours des dix prochaines années[1]. Une hausse de la productivité du *travail* des employés à la production de l'ordre de 66,7 % n'est pas concevable dans le cadre prévisible du développement technologique d'ici 1996.

De même une réduction des coûts *totaux* de transformation, devant atteindre 33 %, et qui correspondrait à une hausse équivalente de la productivité *totale* de l'entreprise, est hors de portée de l'industrie canadienne, au cours de la même période, pour des raisons tenant à la fois de l'état de la technologie et de la capacité de gestion des firmes. C'est la conclusion à laquelle arrivent aussi la très grande majorité des experts-conseil dans le secteur du vêtement.

2.1.1 Des progrès importants certes . . .

Il y a et il continuera d'y avoir, bien sûr, des progrès importants de productivité dans les étapes en amont de la phase du montage (couture) du processus de production grâce à la micro-informatique notamment : avec l'aide de l'ordinateur, conception de gabarits de base, dérivation de patrons et mémorisation de ces dessins sur disquette ; gradation par ordinateur des patrons ; étude du placement des patrons de diverses tailles par ordinateur et leur mémorisation sur disquette ; traçage des patrons en grandeur normale au moyen de table traçante obéissant à un programme informatique, et mémorisation des tracés ; coupe des tissus par programmation informatique, etc.[2].

Par ailleurs, *en aval* de la phase de montage, des progrès substantiels de productivité sont déjà possibles ; dans les opérations de manutention des vêtements finis, de leur entrepo-

1. Par exemple, voir Kurt Salmon Associates, Inc. *Report on Technology Versus Imports*, rapport préparé pour le groupe fédéral sur les industries du textile et du vêtement, Ottawa, juin 1984 ; et *Analysis of Assistance Need of the American Apparel Manufacturing Industry*, op. cit.

2. *Étude de préfaisabilité sur l'état d'avancement de la technologie des automatismes et robotique appliquée à l'industrie du vêtement*, Collège Lasalle, Montréal, 1984.

sage, de leur emballage, et de leur expédition, il existe des procédés de mécanisation et d'automatisation de plus en plus efficaces pour réduire les coûts de main-d'oeuvre, bien qu'ils ne soient pas encore aussi spectaculaires que la pénétration de l'ordinateur en amont du montage des pièces de vêtements. Enfin le développement des applications de la micro-informatique au contrôle du processus de production, à la gestion et à la planification des opérations de la firme favorise le relèvement de la productivité totale dans l'industrie du vêtement.

2.1.2 . . . Mais incapables d'ici 10 ans d'effacer l'écart de coût

Cependant, il faut le répéter, toutes ces applications de la technologie, si elles peuvent abaisser significativement les coûts de revient unitaires, ne sont pas capables d'effacer complètement l'écart de coût entre le producteur canadien (ou américain) et son concurrent du Pacifique. Selon la firme-conseil Kurt Salmon Associates, Inc., en utilisant les procédés technologiques les plus avancés et actuellement opérationnels, et en ayant recours aux meilleures stratégies disponibles en matière de gestion de production, le producteur américain ou canadien pourrait peut-être augmenter d'environ 25 % la productivité du travail de sa main-d'oeuvre. Même alors, malgré les dépenses assez considérables d'investissement en équipement et en gestion qu'il devrait consentir, le producteur d'ici resterait désavantagé par un écart de coût encore très substantiel, soit de l'ordre de près de 12 % (voir tableau 9, scénario 2).

La raison principale des limites actuelles de la solution technologique provient du fait que la phase du montage (couture) du processus de production reste encore, malgré des innovations importantes touchant les machines à coudre, à très grande intensité de main-d'oeuvre. C'est là que le potentiel de réduction des coûts unitaires de la main-d'oeuvre est le plus grand ; mais c'est là aussi que les obstacles aux progrès technologiques sont les plus forts. Il n'existe pas encore de procédés automatiques capables d'effectuer la majorité des opérations complexes de montage des pièces flasques de vêtement.

Le ministère japonais du commerce international et de l'industrie coordonne présentement un projet de recherche-développement très ambitieux : il s'agit de mettre au point un système de montage des pièces de vêtement qui soit complètement automatisé, tout en étant capable de fonctionner avec des courses de production courtes et une grande variété de styles et de tissus. Le projet fait appel aux ressources de la robotique et à d'autres techniques nouvelles. Des recherches du même genre, mais plus modestes, sont aussi en cours aux États-Unis.

Si un tel système automatisé de couture devenait opérationnel à un prix abordable, il constituerait la solution au problème de la compétitivité de l'industrie canadienne du vêtement : de l'avis des experts il permettrait une réduction des coûts unitaires de main-d'oeuvre assez forte pour effacer l'écart comparatif dont bénéficie le producteur du Pacifique. Cependant, selon les prévisions les plus optimistes, ce type d'innovation majeure ne sera pas commercialisé avant au moins une décennie, car on en est encore aux premiers pas de la R-D dans ce domaine. De plus, le succès de ce projet n'est pas assuré.

2.2 Faut-il sacrifier le textile pour sauver le vêtement ?

Certains proposent l'abolition totale des frais de douane portant sur les produits de textile importés au Canada, de façon à effacer l'écart de coût qui sépare le producteur canadien de vêtement de son concurrent du Pacifique. Rappellons d'abord qu'environ 50 % des produits du textile utilisés au Canada sont importés. En théorie la proposition a quelque chose de séduisant : comme l'indique le scénario 1 du tableau 9, la disparition des frais de

douane abaisserait de 23 % le coût unitaire des achats d'intrants matériels (les produits de textile essentiellement) ; le coût total d'un produit canadien hypothétique de 100 $ tomberait à 88 $ et ne serait supérieur que d'environ 4,8 % à celui du même vêtement importé du Pacifique.

Mais une telle « solution » mettrait en danger une grande partie des entreprises canadiennes et québécoises de textile. En fait elle ferait disparaître une proportion importante des dizaines de milliers de travailleurs canadiens et québécois dans cette industrie dont environ 60 % des expéditions sont destinées à l'industrie canadienne du vêtement. En 1982 celle-ci employait directement 59 416 personnes au Canada, dont 27 721 au Québec. Le bilan net, en terme d'emplois, d'une politique de survie du vêtement qui reposerait sur l'abolition des frais de douane imposés aux importations de textile pourrait donc être négatif.

D'autres représentants de l'industrie du vêtement adoptent une position en apparence plus modérée : l'abolition des frais de douane sur les seules importations de produits de textile qui ne sont pas couramment fabriqués au Canada[1]. Les producteurs canadiens de textile s'opposent à une telle mesure en faisant valoir d'une part qu'elle les exclurait définitivement des lignes de produits ainsi exemptées des frais de douane et d'autre part qu'elle constituerait un facteur supplémentaire et important de substitution générale des importations à la fabrication canadienne de textile.

La position de l'industrie du textile est facilement compréhensible, notamment au sujet de ce dernier point. Cette industrie est au moins aussi menacée par les importations de toutes provenances que celle du vêtement, toutefois contrairement à celle-ci ce sont les produits des pays développés, et surtout des États-Unis, qui affaiblissent le textile canadien. Par exemple, voici les parts relatives du marché canadien apparent de textile détenues par les importations en 1983 dans les grandes catégories de tissus[2] : tissus de coton et de polyester (55 %) ; tissus de laine cardée et de laine peignée (56 %) ; tissus enduits (55 %). Ces chiffres indiquent bien que les importations constituent une menace sérieuse pour l'industrie du textile, et qui d'ailleurs s'est accrue nettement depuis 1980.

Enfin il y aurait une contradiction fondamentale, au plan de la politique et de la logique économiques, dans une stratégie qui consisterait d'une part à exiger d'Ottawa un renforcement des contingentements de vêtements et d'autre part, et du même souffle, à demander au même gouvernement l'abolition de la protection tarifaire accordée à une industrie voisine !

3. CONTINGENTER . . . OUI, MAIS AUSSI RÉALISER UNE STRATÉGIE DE REDÉVELOPPEMENT

Nous avons souligné que l'utilisation de la meilleure technologie actuellement disponible dans l'industrie du vêtement permettrait certainement une amélioration significative de sa position concurrentielle, mais nous avons aussi conclu qu'elle demeurera en soi incapable de faire disparaître complètement la menace étrangère au cours de la prochaine décennie.

Par ailleurs, nous venons aussi d'indiquer que l'abolition partielle ou totale de la protection tarifaire accordée à l'industrie canadienne de textile ne représentait pas une solution valable au problème de la carence de compétitivité du secteur du vêtement.

1. *Apparel Industry Views on Issues to Be Considered by the Task Force*, rapport présenté au groupe fédéral de travail sur le textile et le vêtement, Ottawa, avril 1984.
2. *Rapport sur les marchés apparents des textiles et des vêtements*, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984.

Il faut plutôt concevoir la survie mais surtout la réorientation du développement de l'industrie du vêtement en fonction de deux grands principes d'action :

a) le maintien du programme de contingentement au cours de la prochaine décennie ; car ce n'est que vers 1995-96 *au plus tôt* que les opérations de couture pourront en grande partie être robotisées, comme on l'a rappelé plus haut ; cependant il est très important d'être conscient des limites du protectionnisme canadien, qui ne peut durer indéfiniment ni être parfaitement étanche, il s'en faut.

b) pendant cette période critique, l'application d'une stratégie de redéveloppement pour l'industrie, assistée en cela par les gouvernements ; ce deuxième volet devrait d'ailleurs être la condition absolue de la continuation du programme de contingentement jusque vers 1996. Cette fois cependant les deux gouvernements devraient établir fermement que l'occasion offerte par la continuation de la protection jusqu'en 1996 ne doit pas être perdue comme elle l'a été entre 1976 et 1984 ; nous traiterons de cette opportunité perdue dans le chapitre 4.

Le reste du chapitre sera consacré à discuter ces deux points : les limites de la protection commerciale et ses implications ; les principales composantes d'une stratégie de redéveloppement pour l'industrie du vêtement.

3.1 La protection commerciale : un bouclier très imparfait

L'« Arrangement multi-fibres » (AMF), accord international qui régit les exportations de vêtements des pays en développement sur les marchés occidentaux, existe depuis 1974. Jusqu'en 1977, il permettait, sous la surveillance du Gatt, de faire progresser les importations de vêtements et de textile sur les marchés occidentaux d'au moins 5 % à 6 % par an. À la suite du premier choc pétrolier et des difficultés économiques qui s'ensuivirent, l'AMF fut remanié dans un sens plus protectionniste, sous les pressions notamment de la Communauté économique européenne. Pour la période 1978-1981, les pays en développement durent accepter que les pays occidentaux, dans le cadre de cet accord, puissent limiter la hausse des quotas d'importation à un taux bien inférieur à 6 % par an. En 1981 l'AMF ainsi modifié fut reconduit jusqu'en 1985 inclusivement en dépit de la forte opposition des pays en développement.

Toutefois, malgré le biais plus protectionniste de l'AMF depuis 1978, celui-ci est loin de résulter en un bilan positif évident pour les pays occidentaux : de 1973 à 1981, les importations de vêtements sur leurs marchés se sont accrues, en valeur réelle, au rythme de 9,1 % par an, alors que la production de leur industrie de vêtements reculait de 0,5 % par an, en dollars constants.

Le Canada, pendant la période 1973-1981, prit un virage protectionniste plus prononcé que la moyenne des pays occidentaux : les importations canadiennes de vêtements, qui s'étaient accrues, en valeur réelle, au taux annuel moyen de 26 % entre 1963 et 1973, n'augmentèrent que de 7 par an entre 1973 et 1981. Sur la période 1978-1982, ces importations, en dollars constants, n'ont progressé que de 1,3 % par an au total, et de 4,2 % pour les vêtements provenant des pays à bas salaires. Mais l'industrie canadienne a continué de stagner : le volume de sa production réelle ne s'est accru que de 0,5 % par an, entre 1978 et 1982.

Ainsi, malgré un resserrement indéniable des mesures protectionnistes depuis huit ans, le Canada, pas plus que l'ensemble des pays occidentaux, n'a pu enrayer complètement la progression des importations de vêtements provenant notamment des pays à faibles salaires.

Les limites du protectionnisme découlent de plusieurs facteurs : le dynamisme des pays exportateurs du Pacifique, leur grande ingéniosité à contourner les quotas, les contraintes internationales imposées par les règlements du GATT, les pressions politiques et économiques des pays en développement, la nécessité pour l'État de tenir compte aussi des préférences et des intérêts des consommateurs, etc. Enfin, il faut souligner qu'un protectionnisme pur et dur ne serait possible qu'en utilisant des méthodes de contrôle se rapprochant d'un régime totalitaire, ou du moins fortement surréglementé : c'est la dernière des choses que souhaite l'industrie du vêtement.

Dans la précédente section, nous en sommes arrivés à conclure à la nécessité d'une protection canadienne d'assez longue durée, soit probablement jusqu'en 1995-96. Par ailleurs avec la présente analyse, on doit se rendre compte que cette protection ne pourra pas être la panacée de l'industrie du vêtement. Le bouclier qu'il offrira ne sera pas à toute épreuve ; il laissera passer bien des coups ; il aura tendance, dans les prochaines années, à s'abaisser graduellement sous les pressions de toutes sortes, aussi bien nationales qu'internationales. Cette dernière tendance sera d'ailleurs renforcée par la diminution inévitable de l'influence de l'industrie du vêtement sur la politique commerciale canadienne à mesure que le secteur continuera d'embaucher de moins en moins de travailleurs.

Il est donc prévisible que la marée montante des importations provenant des pays à bas salaires, si elle est susceptible d'être ralentie, ne pourra pas être endiguée complètement au cours de la prochaine décennie. Le reconnaître ne vise pas à démobiliser les énergies du secteur, mais à empêcher de fausses conceptions et des illusions, qui, elles, pourraient finir par décourager profondément même les éléments les plus dynamiques du vêtement canadien et québécois.

En conclusion, l'industrie fait face à un défi redoutable : elle a besoin d'une protection forte et d'une durée assez longue (dix à onze années au moins) pour pouvoir survivre face à ses concurrents du Pacifique. Mais dans le meilleur des cas, le filet des contingentements laissera passer un volume croissant d'importations, même s'il était promis pour une décennie. En d'autres mots, un programme de contingentements sur la période 1985-1996 constitue une condition nécessaire mais insuffisante à la survie puis au redéveloppement à long terme de l'industrie canadienne du vêtement.

3.2 Stratégie de redéveloppement de l'industrie

À partir de la consultation que nous avons faite auprès de l'industrie du vêtement et de l'analyse de divers travaux récents, effectués notamment au Canada, aux États-Unis et en Europe, il est possible de tracer les grandes lignes d'une stratégie de redéveloppement du secteur. Elle est axée au moins sur cinq éléments principaux : le virage technologique ; une nouvelle approche de marché ; la réorientation de la gestion ; le développement d'une capacité exportatrice ; et la polarisation de l'industrie autour des grandes firmes. Décrivons brièvement chacun de ces volets.

3.2.1 Virage technologique

Le producteur d'ici doit utiliser toutes les ressources de la technologie existante pour réduire une partie de l'écart considérable (16 % environ) qui sépare son coût unitaire de production de celui de son concurrent asiatique, pour un produit livré sur le marché canadien. Nous avons signalé qu'en appliquant la technologie de pointe actuellement disponible à son procédé de production, le fabricant d'ici pourrait réduire significativement l'écart, qui passerait alors de 16 % à 11,9 %.

La recherche de la compétitivité en terme de coût de revient constitue pour le producteur nord-américain la base de toute stratégie de redéveloppement à long terme car elle diminue progressivement son infériorité de performance (en matière de coût) face aux exportateurs du Pacifique et donc sa dépendance vis-à-vis la protection, toujours aléatoire, qu'offrent les contingentements.

Par ailleurs plus la firme d'ici aura recours à la technologie de pointe pour réduire le plus possible son coût de revient unitaire au cours de la prochaine décennie plus elle sera prête, au plan de ses ressources techniques et humaines, à assimiler et à intégrer un système de robotisation de la couture à son processus de production lorsqu'une telle innovation majeure arrivera sur le marché vers la fin du siècle.

Ouvrons une parenthèse pour répondre à une objection qu'on entend parfois. Certains signalent que les innovations technologiques en matière de systèmes de production, qu'elles soient déjà disponibles ou à venir, sont et seront accessibles aussi aux exportateurs du Pacifique. Par conséquent, disent-ils, la réduction de l'écart des coûts unitaires entre les producteurs canadiens et asiatiques risque de ne jamais être réalisée.

Mais cet argument néglige le fait fondamental que ces innovations visent à diminuer radicalement l'intensité de la main-d'oeuvre dans l'industrie du vêtement : si dans le futur les producteurs du Pacifique robotisent leurs opérations de couture par exemple, ils auront certes accédé à la fine pointe du développement technologique mais ils auront aussi perdu du même coup une grande partie de l'avantage comparatif qu'ils possèdent face aux fabricants canadiens puisque cet atout repose sur l'utilisation intensive d'une main-d'oeuvre abondante et à très bas salaires.

3.2.2 Nouvelle approche du marché

Au delà de la recherche de la parité des coûts de revient avec les exportateurs du Pacifique, le producteur canadien de vêtements doit viser à être le plus performant possible quant aux autres dimensions de la compétitivité. Pour cela il doit se battre sur un terrain où il a le plus de chances de réussir. En particulier sa stratégie de vente doit être axée sur une segmentation systématique du marché.

Plutôt que de chercher traditionnellement à fabriquer des produits à marché de masse, pour lesquels les avantages comparatifs du concurrent du Pacifique sont à leur maximum, le producteur d'ici devra mettre l'accent de plus en plus sur les produits de haute qualité et à prix élevés, sur ceux de la mode sans cesse changeante, et sur de nombreuses niches particulières, c'est-à-dire les catégories de vêtements très spécialisés pour lesquelles les exportateurs du Pacifique, sont désavantagés sur le marché canadien : par exemple, certains types d'uniformes, les vêtements de travail ou de « carrière », etc.

En corollaire, cette stratégie de marché suppose : le développement d'une image de marque pour les produits d'ici ; une haute priorité à la conception et au design ; l'acquisition d'une très grande flexibilité en matière de lignes de production et notamment la capacité de réaliser efficacement des courses de production courtes ; et enfin la poursuite incessante de l'innovation capable de donner à leur produit une touche unique ou, en tous les cas, un caractère permettant de leur donner un élément de différenciation positive par comparaison aux produits du Pacifique.

Cette approche du marché éloignerait donc le producteur canadien des lignes de produits correspondant à un marché de masse, se vendant à faibles prix et comportant peu de design et d'effort de conception, et pour lesquels il ne peut espérer concurrencer le fabriquant asiatique. Par contre sur les segments de marché identifiés plus haut, et qui exigent que les producteurs soient optimalement localisés relativement près de la clientèle, l'exportateur asiatique n'est pas sur son terrain le plus favorable. Pour reprendre l'expres-

sion d'une firme-conseil, le producteur canadien, en suivant cette stratégie de segmentation du marché, deviendrait alors un « spécialiste », au lieu d'être un « généraliste » comme maintenant[1].

3.2.3 Virage de la gestion

Le fabricant canadien typique est fortement orienté vers la gestion de la production ; il surveille ses coûts de transformation et d'une façon plus générale les opérations internes de son entreprise ; il loue les services d'agents ou de firmes spécialisées pour exécuter les fonctions externes : distribution, relations avec la clientèle, services aux acheteurs, analyse du comportement du consommateur, etc.

Mais pour réussir à renforcer la compétitivité générale de sa firme par le développement d'une stratégie de marché basée sur la segmentation, sur une image de marque, sur des produits à haute qualité et à design sophistiqué, etc., le producteur canadien devra changer l'orientation de sa gestion et engager résolument celle-ci aussi vers les fonctions externes de la firme sans bien sûr négliger de s'acquitter de ses opérations internes le plus efficacement possible.

Des opérations efficaces de distribution, l'établissement de relations étroites avec la clientèle, le développement de services avantageux offerts à celle-ci de façon à renforcer les liens avec l'acheteur, l'ouverture éventuelle de points de vente au détail pour bénéficier d'informations directes sur les goûts des consommateurs, la réalisation de programmes d'analyses de marché, la préparation et le lancement de campagnes de publicité, voilà quelques-unes des priorités nouvelles que la gestion de la firme de vêtements devra se donner dans sa stratégie de redéveloppement.

Dans une étude empirique auprès d'un certain nombre de firmes américaines du vêtement, l'économiste européen José de la Torre a identifié un sous-groupe d'entreprises très dynamiques, à forte croissance, et qui apparaissaient tout à fait capables de tirer leur épingle du jeu face à la concurrence étrangère.

Or ces entreprises avaient justement comme caractéristique majeure d'être orientées vers l'extérieur ; sans négliger l'impératif de la minimisation de leur coût de revient unitaire par le biais notamment de l'adoption des procédés technologiques les plus avancés, elles donnaient une grande importance aux fonctions externes. Par contre les firmes qui en arrachaient pour survivre étaient celles qui se repliaient sur les fonctions internes[2].

3.2.4 Développement d'une capacité exportatrice

Le Canada représente un très petit marché pour l'industrie du vêtement par comparaison à la Communauté économique européenne ou aux États-Unis. La stratégie de segmentation du marché proposée précédemment se bute à cette contrainte de la taille de la population canadienne. Les segments de marché et les niches qu'offre le Canada sont de taille trop restreinte pour garantir la rentabilité à long terme d'une approche de ce type si elle n'est pas accompagnée par le développement d'une capacité exportatrice chez les producteurs d'ici.

---

1. Lawrence A. Nadler & Associates Ltd., *Strategies for the Canadien Apparel Industry : Implications of the Free Trade Proposal*, rapport présenté à la Commission du textile et du vêtement, Ottawa, décembre 1983, p. 14.
2. José de la Torre, *Corporate Adjustment Strategies in the Clothing Industry*, présenté à la Commission du textile et du vêtement, Ottawa, novembre 1983.

C'est évidemment le marché américain qui possède le potentiel le plus grand à cet égard pour le fabricant canadien. Est-il nécessaire de rappeler la taille de ce marché ? Contentons-nous d'indiquer qu'en 1982, les dépenses de vêtements aux États-Unis se sont établies à 98,6 milliards $US, soit près de 11 fois plus que celles des Canadiens[1].

Par conséquent, le marché américain offre beaucoup plus de segments et de niches que le marché canadien ; de plus ces sous-marchés américains sont généralement de taille considérablement plus grande que ceux qui existent au Canada. En particulier le marché américain se segmente selon des caractéristiques régionales très riches de même qu'à partir de nombreux critères ethniques ; le potentiel de diversification du marché américain est donc énorme et il offre à l'industrie du vêtement une protection potentielle beaucoup plus forte face aux importations provenant de la région du Pacifique.

Il faut que le producteur canadien adopte une attitude dynamique face à ce marché et qu'il ne se laisse pas arrêter par les obstacles que dresse la politique commerciale de ce pays face aux importations ; de toutes façons ces barrières sont nettement moins grandes à l'égard des produits des pays occidentaux qu'à celui des exportateurs à bas coûts de salaires.

Nous reviendrons, dans le prochain chapitre, sur le développement de la capacité exportatrice de l'industrie canadienne du vêtement ; précisons pour le moment qu'il serait plus juste de parler de la *création* d'une capacité exportatrice, car à part les ventes étrangères de l'industrie de la fourrure, la présence du vêtement canadien sur les marchés extérieurs est très marginale.

3.2.5 Polarisation de l'industrie autour des grandes firmes

La stratégie de redéveloppement de l'industrie du vêtement, au Québec comme au Canada, exige une réorganisation du secteur autour des grandes entreprises. Celles-ci devront satelliser un nombre croissant de petites firmes, qui travailleront à forfait pour elles, dans une division optimale du travail.

Ce type de polarisation a commencé à se concrétiser ; mais d'une part il doit être renforcé beaucoup plus en devenant l'instrument planifié d'une stratégie de redéveloppement des grandes firmes ; d'autre part il ne repose pas encore nécessairement sur une conception la répartition optimale des tâches entre grandes et petites firmes ; enfin, les producteurs à forfait actuels sont loin de toujours offrir les conditions de sérieux et de succès à long terme, exigées par la stratégie de redéveloppement. Il n'en demeure pas moins que parce qu'une polarisation des forfaitaires par les grandes entreprises constitue déjà un phénomène important dans la région de Montréal et ses régions voisines, les producteurs du Québec sont déjà en meilleure posture que le reste de l'industrie canadienne pour réussir une stratégie de redéveloppement.

Dans cette optique, les grandes firmes du vêtement devront se spécialiser de plus en plus intensément dans des fonctions dont plusieurs sont typiques d'un siège social d'une entreprise possédant plusieurs établissements de production : planification à long terme, analyse et stratégie de marché, développement des exportations, établissement de liaisons étroites avec le monde de la mode, conception et design de produits, réalisation des opérations en amont de la couture (gradation, placement et traçage des patrons, coupe des tissus, etc.), distribution des produits finis, contacts avec la clientèle, services offerts aux acheteurs, programme de publicité, points de vente, etc.

---

1. American Apparel Manufacturers Association, *Apparel Manufacturing Strategies*, Arlington, 1984, p. 9 ; et Groupe fédéral sur les industries du textile et du vêtement, *Sector Profile - Canadian Clothing Industry*, Ottawa, juin 1984, tableau 7.

Seules les grandes firmes ont les moyens financiers, le personnel qualifié et la capacité de gestion pour effectuer ces opérations de façon optimale. Elles bénéficient, dans ces fonctions, d'économies d'échelle. Pour certaines de ces opérations, elles sont même les seules à pouvoir vraiment les réaliser sans problèmes majeurs de ressources et donc sans avoir à se regrouper en consortium avec d'autres : c'est le cas de l'utilisation de la gamme complète des systèmes d'automatisation des opérations en amont de la couture, de l'établissement de points de vente au détail, de relations suivies avec une clientèle diversifiée, de la pénétration des marchés extérieurs, etc.

Enfin les grandes firmes sont aussi les seules à être assez fortes, en terme de pouvoir de négociation et d'expertise, pour discuter et transiger, sans trop d'inégalités, avec leurs gros fournisseurs d'intrants et surtout les grands acheteurs de leurs produits, dont la taille et la puissance ne cessent de grandir.

Pour leur part, les producteurs travaillant à forfait, et intégrés dans le réseau d'une grande firme, devront apprendre à fonctionner en symbiose encore plus étroite avec l'entreprise leader. En particulier leurs relations contractuelles avec celles-ci devront couvrir un domaine élargi. En outre ils devront voir à renforcer la gestion de leur firme et moderniser leur équipement de production.

Les petites firmes travaillant à forfait se spécialiseront essentiellement dans le montage (couture) du vêtement et certaines opérations qui lui sont immédiatement reliées. Leur très grande flexibilité, leur efficacité productive pour une ligne donnée de vêtements, leur rapidité d'exécution, leur expérience de collaboration avec les grandes firmes constituent autant d'atouts qui les rendront encore plus indispensables dans une stratégie axée sur la segmentation du marché comme celle que nous venons d'esquisser.

Cette polarisation autour des grandes firmes correspond d'assez près au concept développé par José de la Torre et qu'il appelle celui de la « roue et de ses rayons » : il désigne ainsi une grande firme possédant plusieurs établissements de production, qu'elle spécialise dans les opérations de montage de vêtements, et qui localise son siège social au centre de ceux-ci, eux-mêmes souvent situés dans des régions rurales[1].

Cependant, la polarisation que nous avons décrite est beaucoup plus souple que celle proposée par cet auteur car elle n'implique pas de changements dans les structures de propriété des firmes à forfait. Ces dernières pourront rester indépendantes juridiquement des grandes firmes, comme c'est le cas actuellement. D'ailleurs, c'est une prévision que l'industrie semble reprendre à son compte de plus en plus ; c'est ce que révèle notamment une enquête récente auprès d'un certain nombre de producteurs montréalais[2].

4. CONCLUSION

Les éléments de la stratégie de redéveloppement suggérés dans le présent chapitre recueillent l'adhésion d'un nombre croissant de producteurs et d'experts canadiens, américains et européens. En effet, on se rend de plus en plus compte de la durée forcément limitée et de l'efficacité bien imparfaite de la protection offerte par toute politique de contingentement.

Bien évidemment, une telle stratégie n'est pas facile à réaliser car elle se bute à de fortes contraintes, dont nous reparlerons dans les deux prochains chapitres. Mais ne pas la

1. José de la Torre, *op. cit.*, p. 51.

2. J.-C. Thibodeau, Y. Martineau et M.-T. Pontbriand, *L'industrie manufacturière de la ville de Montréal. Une analyse de la position concurrentielle de la ville de Montréal*, rapport présenté à la CIDEM, INRS-Urbanisation, juillet 1984, p. 65-66.

réaliser conduira certainement à la disparition presque totale de l'industrie d'ici 10 ou 15 ans, tant au Québec que dans le reste du Canada. C'est pourquoi il ne faut pas que l'industrie rate l'occasion de faire un grand effort de modernisation comme ce fut le cas durant le programme de contingentements mis en place depuis 1976.

D'autre part si une stratégie de redéveloppement passe nécessairement par une réduction assez substantielle de l'emploi, sans doute d'au moins 25 % à 30 % sur les 10 ou 12 prochaines années[1], l'industrie du vêtement ainsi transformée, redéveloppée et redynamisée ne ressemblera que de très loin à celle d'aujourd'hui.

Décrivons-la sans faire de science-fiction, telle qu'elle pourrait apparaître vers la fin du siècle : sûre d'elle face aux producteurs extérieurs, capable de rivaliser avec ces derniers tant en terme de coûts unitaires que des autres dimensions de la compétitivité, indépendante de la protection commerciale, contrôlant une part du marché canadien qui aura cessé de rapetisser, présente et dynamique sur les marchés étrangers, possédant par sa technologie, ses ressources humaines et sa gestion plusieurs aspects d'un secteur de pointe, organisée d'une façon originale selon la polarisation grandes firmes-producteurs à forfait, l'industrie du vêtement n'aurait plus rien à envier alors aux autres secteurs manufacturiers.

1. Certains prévoient une réduction encore plus radicale de l'emploi ; par exemple, selon J.-C. Thibodeau, la baisse pourrait atteindre 50 % dans l'industrie des vêtements pour dames, et 30 % dans celles des produits pour hommes et pour enfants, d'ici seulement 1991 (J.-C. Thibodeau et alii, *op. cit.*, p. 70-75).

CHAPITRE 3

LA CONTRAINTE DE LA FAIBLE PROPENSION À EXPORTER

Chapitre 3

La contrainte de la faible propension à exporter

Le volume des exportations canadiennes de vêtements est marginal. La performance du Canada à cet égard est l'une des plus mauvaises parmi les pays de l'OCDE : en 1975, le taux de couverture des importations par les exportations de vêtements, soit le rapport des secondes sur les premières, n'était que de 37 % pour le Canada et plaçait celui-ci au quatorzième rang sur 21 pays de l'OCDE recensés ; en 1979, ce taux était tombé à 23 %, faisant reculer le Canada au seizième rang. Durant la période 1979-1982, le taux moyen de couverture, pour le Canada, est resté au bas niveau de 26,3 %[1].

Le déficit canadien des échanges internationaux de vêtements est donc considérable. Il est aussi en progression rapide, ayant passé de 152,6 millions $ en 1975 à 270,3 millions en 1980 et à 422,6 millions en 1982. Ce déficit, exprimé en pourcentage du commerce total (exportations plus importations de vêtements), se situait à 44,7 % en 1975 ; après avoir diminué à 37,7 % en 1980, il est remonté à 47,5 % en 1982[2].

1. EXPORTATIONS QUÉBÉCOISES ET CANADIENNES : UN MAIGRE BILAN

Le secteur du vêtement n'exporte qu'une très faible proportion de ses livraisons totales, soit seulement 5 % en 1982 dans le cas du Québec et 5,5 % dans celui du Canada (tableau 10). L'ensemble formé par les industries des vêtements pour hommes, pour dames, et pour enfants est à peu près absent des marchés internationaux, avec un pourcentage exporté des livraisons tout à fait minuscule : 1,5 % pour le Québec, 2,1 % pour le Canada. On constate la même situation pour l'industrie des corsets et soutiens-gorge.

1.1 Seule l'industrie de la fourrure exporte beaucoup

En fait seul le sous-secteur de la fourrure démontre une forte propension à exporter : une proportion de 45,5 % des articles en fourrure livrés par l'industrie québécoise est vendue sur les marchés étrangers, soit à peu près le même pourcentage que pour l'industrie au niveau canadien (45,9 %). Cette caractéristique confirme de nouveau le cas à part que constitue l'industrie de la fourrure ; on se rappellera par exemple qu'en 1982, celle-ci a une productivité du travail beaucoup plus élevée - en fait 2,1 fois plus - que l'ensemble du secteur du vêtement, et qu'elle offre aussi des rémunérations horaires supérieures de 55 %.

---

1. *Les industries du textile et de l'habillement*, OCDE, Paris, 1983 ; *Rapport annuel sur les textiles et le vêtement*, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984.
2. *Étude des effets prévisibles sur l'économie du Québec d'une libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis, dans les secteurs du textile, de la bonneterie et du vêtement*, direction des études en relations économiques internationales, Québec, MIC, 1984.

Tableau 10

Les exportations internationales de vêtements en pourcentage des expéditions totales par industries, Québec et Canada, 1982

Industries	Québec		Canada	
	Monde %	E.U. %	Monde %	E.U. %
Hommes, dames, enfants	1,5	1,1	2,1	1,6
Fourrure	45,5	18,4	45,9	18,6
Corsets et soutiens-gorge	1,1	0,1	0,9	0,8
Industries diverses	11,9	6,3	27,4	22,3
Total, vêtements	5,0	2,5	5,5	3,3

Source : *Étude des effets prévisibles sur l'économie du Québec d'une libéralisation des échanges entre le Canada et les États-Unis dans les secteurs du textile, de la bonneterie et du vêtement*, Direction des études en relations économiques internationales, MIC, Québec, 1984.

La catégorie des industries diverses occupent une position quelque peu intermédiaire entre la fourrure et les autres sous-secteurs québécois du vêtement, avec un pourcentage d'exportations de 11,9 % pour le Québec et de 27,4 % pour le Canada. Toutefois cette catégorie, qui comprend en particulier les fabricants de gants en tissu, de chapeaux et de casquettes, est très marginale dans l'ensemble du secteur du vêtement : sa part relative dans les livraisons totales de celui-ci en 1982 n'est que 2,9 % pour le Québec et de 3,8 % pour le Canada.

L'industrie québécoise du vêtement a exporté en 1982 des produits d'une valeur de 130,7 millions $; à eux seuls les articles de fourrure ont une part relative de 66,8 % dans ce total (tableau 11). Le marché américain était la destination de 50 % des exportations québécoises de vêtements. Mais on constate de nouveau un clivage entre l'industrie de la fourrure et les autres sous-produits du vêtement ; alors que la première orientait vers l'outre-mer la majorité de ses exportations et ne vendait sur le marché américain que 40,3 % de ses exportations, l'ensemble des autres industries du vêtement expédiait en 1982 une proportion de 69,7 % de ses ventes étrangères vers les États-Unis.

1.2 Le Québec est encore moins exportateur que le Canada

Le tableau 11 révèle également que l'industrie québécoise du vêtement est devenue nettement moins exportatrice que celle de l'ensemble du Canada depuis quelques années. En 1978, la part relative du Québec dans les exportations canadiennes de vêtements s'établissait à 65,2 % soit plus que son poids relatif en terme d'emplois (près de 63 %) et de valeur ajoutée (environ 61 %). Mais en 1982, la part relative du Québec dans les exportations du Canada n'était plus que de 55,9 % soit un pourcentage inférieur à la proportion de l'industrie québécoise du vêtement par rapport à la valeur ajoutée et à l'emploi canadiens (environ 60 %, cette année-là).

Il s'agit donc d'un renversement complet de la situation comparative du secteur québécois. Comme la fourrure québécoise a bien maintenu ses positions pendant cette période, c'est aux autres sous-secteurs qu'on doit attribuer ce recul relatif. De fait, l'ensemble formé par les

vêtements pour hommes, pour dames, et pour enfants exportait seulement 43,7 % du total canadien des mêmes industries en 1982, par comparaison à près de 53,9 % en 1978. C'est un signe clinique assez préoccupant et sur lequel nous reviendrons.

Tableau 11

Les exportations québécoises internationales de vêtements par industries, 1978 et 1982

Industries	1978 Monde	1978 E.U.	1982 Monde	1982 E.U.
Hommes, dames, enfants				
Québec, (000) $	31 591	26 220	33 308	24 513
Québec en % du Canada	53,9	53,0	43,7	40,7
Fourrure				
Québec, (000) $	56 402	13 105	87 368	35 232
Québec en % du Canada	78,5	68,7	77,7	77,2
Corsets et soutiens-gorge				
Québec, (000) $	353	12	759	77
Québec en % du Canada	78,6	31,6	72,8	8,3
Industries diverses				
Québec, (000) $	4 184	2 021	8 995	4 746
Québec en % du Canada	38,3	28,9	20,3	13,2
Total, vêtements				
Québec, (000) $	92 530	41 358	130 713	65 422
Québec en % du Canada	65,2	54,7	55,9	46,1

Source : Même que celle du tableau 10.

2. ÉTABLISSEMENTS EXPORTATEURS : NOMBRE POTENTIEL ET ACTUEL

Avant de suggérer quelques explications pour rendre compte de la faible performance exportatrice des industries du vêtement, il est utile de faire exercice d'estimation du nombre potentiel de producteurs exportateurs dans ces sous-secteurs au Québec et de le comparer à leur nombre réel. En effet une bonne partie des recommandations que font divers organismes pour renforcer la capacité exportatrice des firmes du vêtement doit tenir compte de leur taille. En outre, cette approche a l'avantage de concrétiser encore plus l'analyse. Enfin, cet exercice éclaire aussi les problèmes d'efficacité qui se posent au niveau des autres activités des firmes du vêtement, comme par la distribution de leurs produits sur le marché interne, les relations avec leur clientèle, etc.

2.1 Estimation du bassin d'exportateurs potentiels

En 1982, on peut évaluer le nombre de firmes classées PME dans l'industrie du vêtement à environ 1 105 ; ces PME, don la taille variait par définition entre 5 et 199 employés, possé-

daient 1 128 établissements de production, soit un ratio firmes sur établissements de 0,98. Il y avait aussi 26 grandes firmes, soit d'une taille de 200 employés ou plus, qui avaient 31 établissements[1]. On sait par ailleurs qu'il existait également 231 établissements de production, dits artisanaux, de moins de 5 employés : en appliquant le ratio firmes sur établissements observé chez les PME, on peut évaluer le nombre de ces très petites entreprises à 226. Au total il y avait donc environ 1 357 firmes dans l'industrie en 1982.

Combien de ces firmes avaient une capacité potentielle d'exportation ? D'abord il faut se concentrer sur les firmes des industries autres que celle de la fourrure. En effet, celle-ci a une très forte capacité exportatrice et ce n'est pas sur elle qu'il importe de faire porter notre investigation. Contentons-nous des quelques commentaires suivants sur cette industrie.

L'industrie de la fourrure est presque unique parmi non seulement les autres sous-secteurs du vêtement mais dans l'ensemble des secteurs de la fabrication au Québec. En effet l'organisation de sa production, polarisée autour d'établissements de taille artisanale mais hautement productifs, le mode de gestion de ses petites firmes, tournées fortement vers les fonctions externes, les ventes extérieures qu'elles effectuent sur des marchés lointains et non pas seulement sur celui des États-Unis, l'individualisme de ses producteurs, leur solidité financière, voilà autant de caractéristiques qui en font un cas atypique, tout à fait exceptionnel. Il y avait 178 établissements dans la fourrure en 1982, soit environ 174 firmes en appliquant le ratio de 0,98 ; nous les éliminons donc de notre investigation.

Il convient également d'exclure les firmes travaillant à forfait dans les industries des vêtements pour hommes et pour dames, car leur premier rôle n'est pas d'exporter. Pour 1982, le nombre d'établissements à forfait était de 462, ce qui permet d'évaluer ce type de firmes à 453.

Excluons enfin les autres firmes de moins de 50 employés. D'une façon générale, on peut prendre pour acquis qu'une stratégie efficace d'exportation requiert des ressources humaines et financières minimales et que, sauf exception comme la fourrure, les producteurs de moins de 50 employés n'ont pas la taille requise pour réussir *individuellement* une pénétration durable et rentable des marchés étrangers. En 1982, le nombre d'établissements de moins de 50 employés, outre ceux de la fourrure, et ne produisant pas à forfait était de 581, ce qui donne environ 569 autres firmes à éliminer.

Par conséquent, du nombre total estimé de firmes du vêtement il reste, après ces exclusions, 161 entreprises susceptibles d'avoir une capacité exportatrice en 1982, dont environ 21 des 26 grandes firmes de plus de 199 employés (les 5 autres faisant partie de la fourrure).

2.2 Évaluation du nombre réel d'exportateurs

Mais combien de ces 161 firmes ont exporté en 1982 ? Commençons par examiner le cas des PME car il est évidemment un peu plus difficile de répondre à cette question dans leur cas puisqu'elles sont nombreuses et disparates.

2.2.1 Chez les PME

Les PME ayant un potentiel d'exportation, à l'exclusion de la fourrure et évidemment des grandes firmes étaient en 1982 au nombre de 140 (161 - 21 grandes firmes). À partir des données du BSQ, on peut évaluer qu'il y avait environ 80 PME ayant effectivement exporté

1. *Statistiques des PME manufacturières au Québec, édition 1984*, Québec, BSQ, 1984.

des vêtements en 1982, toutes catégories d'activités comprises[1]. Quel est le ratio entre ces exportateurs et leur nombre potentiel estimé précédemment ?

Il faut d'abord rajuster le nombre de producteurs effectivement exportateurs en 1982 et classés PME, en éliminant les firmes de la fourrure ayant vendu sur les marchés extérieurs en 1982 et dont la taille varie de 5 à 199 employés. Faisons l'hypothèse que sur les 76 firmes de la fourrure correspondant à cette catégorie de taille, 66,6 % d'entre elles ont effectivement exporté cette année-là, soit un pourcentage correspondant à leur part relative dans les expéditions manufacturières et dans la valeur ajoutée de l'industrie de la fourrure. Nous obtenons alors 51 firmes à soustraire des 80 producteurs exportateurs de vêtements en 1982, ce qui laisse un solde de 29 PME du vêtement, fourrure exclue, ayant vendu à l'étranger.

Le ratio entre le nombre réel et le nombre potentiel de producteurs exportateurs s'établit donc à 0,2071. Ainsi, seulement moins de 21 % des PME ayant un potentiel à l'exportation, à l'exclusion de la fourrure, ont effectivement vendu sur les marchés étrangers en 1982.

En 1982, l'ensemble des PME du vêtement, celles de la fourrure comprises, ont exporté des produits d'une valeur de 58 millions $. Faisons l'hypothèse que les PME de la fourrure ont une part relative de 66,8 % dans ce total, ce qui correspond au pourcentage de l'industrie de la fourrure dans les exportations totales de vêtements ; si on soustrait les exportations des PME de la fourrure ainsi estimées, il reste un solde de 19,3 millions $ attribuable aux 29 PME exportatrices dans les autres sous-secteurs, soit une moyenne de ventes extérieures de seulement 664 000 $ par firme. C'est peu, et cela apparaît encore plus faible si on considère que ces exportations ne représentaient que 1,8 % des expéditions totales des firmes exportatrices de vêtements en 1982.

2.2.2 Les grandes firmes du vêtement

On peut prendre pour acquis qu'une bonne proportion des 26 grandes firmes du vêtement, celles de la fourrure incluses, exportent, sinon toujours, du moins assez souvent mais de manière ponctuelle. Nous n'essaierons pas, dans leur cas, d'estimer le nombre réel d'exportateurs. Demandons-nous plutôt quelle peut être leur part relative dans les exportations totales de vêtements en 1982 ? Cette année-là, la valeur des exportations de vêtements est de 130,7 millions $ (tableau 11). De cette valeur soustrayons les exportations effectuées par les PME, incluant celles de la fourrure, soit 58 millions $, ce qui laisse un solde de 72,7 millions $.

Mais cette somme inclut encore les ventes extérieures de plusieurs firmes de la fourrure : celles qui ont moins de 5 employés et celles qui en ont plus de 199. Éliminons les exportations de ces firmes. On peut supposer que leur part relative dans ces ventes extérieures est de 66,8 %, soit la même proportion que l'industrie de la fourrure par rapport aux exportations totales de vêtements. Il reste donc une valeur de 24 millions $ qu'on peut attribuer aux grandes firmes du vêtement hors de la fourrure, et qui sont au nombre d'environ 21. Ce chiffre apparaît plausible car il implique pour ces entreprises une part relative dans les exportations totales de vêtements de 18,4 %, ce qui correspond de près à leur proportion par rapport au total des expéditions et de la valeur ajoutée manufacturière de l'industrie.

Ce résultat donne une moyenne d'exportations de seulement 1,1 million de $ par grande firme. En outre leurs ventes extérieures ne forment qu'environ 7,2 % de leurs expéditions totales. C'est un peu plus que le pourcentage calculé pour les PME, mais il s'agit d'une performance bien faible pour ces grandes firmes.

1. *Statistiques des PME manufacturières au Québec*, op. cit.

3. POURTANT DES CRÉNEAUX EXISTENT AUX ÉTATS-UNIS

Que nous examinions la capacité exportatrice de l'industrie du vêtement, à l'exclusion de la fourrure, sous l'angle sectoriel (macro-économique) ou sous celui des firmes (donc micro-économique) la conclusion est la même : la performance des firmes du vêtement à l'exportation est plus que médiocre. Serait-ce que ces entreprises ne peuvent pénétrer sur le marché américain par exemple parce qu'elles seraient désavantagées par des coûts supérieurs à deux des firmes américaines ? Ce n'est pourtant pas le cas dans plusieurs industries reliées à la mode.

En effet, selon la Commission du textile et du vêtement, si on compare les meilleures firmes canadiennes, au plan de leurs coûts de revient, avec les meilleures entreprises américaines, les premières ont un avantage sur les secondes dans les cinq industries suivantes, davantage reliées à la mode : les tricots, les chemisiers et les robes pour dames, les vêtements sport et les complets pour hommes[1].

Les « meilleures firmes canadiennes » impliquées dans cette comparaison sont en fait des entreprises *québécoises*, comme le précise la firme-conseil dont l'étude a servi de base à la conclusion de la Commission[2]. Il convient de le souligner car cette conclusion fait ressortir un fait trop souvent ignoré : l'industrie québécoise du vêtement possède des atouts comparatifs indéniables mais peu mis en valeur, dans plusieurs lignes de produits non seulement par rapport aux autres firmes du Canada mais aussi à celles des États-Unis.

4. QUELQUES FACTEURS DE BLOCAGE À FAIRE DISPARAÎTRE

L'industrie québécoise ne tire donc pas avantage des créneaux potentiels que plusieurs lignes de produits pourraient lui offrir sur les marchés américains et sur ceux d'outre-mer. En effet des blocages font obstacle à l'adoption d'un comportement exportateur de la part des producteurs québécois. Mentionnons-en trois principaux.

4.1 Une gestion tournée vers les fonctions internes

Le principal obstacle est le modèle de gestion qui est courant dans la plupart des firmes du vêtement au Québec. Il s'agit du modèle d'une gestion tournée vers les fonctions internes de l'entreprise, vers le contrôle de la production, et qui ne s'implique pas intensément dans les fonctions externes, généralement confiées à des agents extérieurs à la firme. Ainsi la majorité des firmes québécoises correspondent au type identifié par José de la Torre dans son enquête mentionnée précédemment, qu'il appelle les « entreprises luttant pour leur survie » et dont le modèle de gestion est à l'opposé de celles qu'il qualifie de dynamiques[3].

Dans un modèle de gestion replié sur les fonctions internes, il est fort peu probable que les exportations apparaissent comme prioritaires ; on préfère produire pour le marché intérieur, souvent pour un nombre limité de gros acheteurs, et trop fréquemment dans des lignes de

1. *Études des conséquences économiques d'un libre-échange éventuel des produits du textile et du vêtement entre le Canada et les États-Unis. Rapport final*, Commission du textile et du vêtement, Ottawa, 1984, p. 48-49.
2. Kurt Salmon Associates - Canada Ltd, *Comparative Analysis of Canadian and United States' Textile and Apparel Productivity, Cost and Tariff Structure*, rapport présenté à la Commission du textile et du vêtement, Ottawa, novembre 1983.
3. José de la Torre, *op. cit.*, 53-55.

produits de masse, plutôt que dans des catégories où la qualité, le style, le design, l'image de marque, etc. sont des critères prédominants. Le producteur québécois est alors d'autant moins enclin à réaliser une stratégie d'exportation qu'avec de telles caractéristiques ses produits sont peu exportables de toutes façons.

4.2 L'inhibition créée par le protectionnisme

L'industrie doit se sortir d'un cercle vicieux : d'une part elle a besoin de la protection commerciale du gouvernement fédéral face aux importations des pays à bas salaires ; d'autre part sa survie et surtout son redéveloppement à long terme exige une présence dynamique de sa part sur les marchés des pays occidentaux ; mais le bouclier même des contingentements exerce un effet inhibiteur sur la création d'une mentalité exportatrice chez les firmes canadiennes et québécoises ; celles-ci sont donc encore plus poussées à se réfugier sur le marché canadien et à réclamer qu'il soit protégé, malgré les carences de cette protection.

Il crée aussi un faux sens de la sécurité chez les firmes. Il les incite à croire que le temps ne leur est pas compté. Il leur fait reporter indéfiniment l'échéance de la réalisation, pourtant urgente, d'une stratégie de redéveloppement, et en particulier de son volet d'exportation qui en est l'un des éléments décisifs. N'étant pas confrontées brutalement à la pleine concurrence étrangère, croyant à tort que la protection commerciale peut toujours durer et être efficace, les entreprises du vêtement ne ressentent pas la précarité véritable de la situation dans laquelle elles s'enfoncent inexorablement en maintenant leur modèle de gestion actuel.

4.3 L'individualisme des producteurs

La réalisation d'une stratégie de redéveloppement, et notamment de son volet d'une pénétration dynamique des marchés étrangers, exige de la part des firmes un degré assez élevé de concertation et de collaboration mutuelles, dans des actions aussi variées que leur participation à des expositions internationales, la co-location d'espaces permanents dans des grands centres commerciaux américains pour faire connaître les produits d'ici, la formation de consortiums à l'exportation, etc.

Mais les firmes du vêtement, la plupart à propriété familiale, sont reconnues pour leur individualisme fortement enraciné ; leur nombre élevé et le fait qu'elles opèrent sur un marché compétitif accentuent cette caractéristique. C'est une qualité dans un sens puisque ce trait renforce leur esprit d'initiative et d'autonomie ; mais poussée trop loin cette qualité devient un défaut car elle empêche les producteurs de collaborer aux actions communes qu'exige une stratégie de redéveloppement.

5. CONCLUSION ET SUGGESTIONS

Reprenons d'abord le jugement porté sur les firmes du vêtement par José de la Torre à l'occasion de son enquête aux États-Unis :

1 « In the final analysis, management remains the key to success. The small family-oriented firm pursuing unchanging policies in the midst of rapid environmental change is not likely to survive unscathed. But if these firms were to incorporate external managerial resources attuned to the market-place and capable of formulating and implementing rapid adjus-

tments in corporate policies as competitive trends develop, their performance could be extremely successful[1] ».

Il s'agit avant tout pour les firmes d'ici de prendre conscience du défi à relever mais aussi du potentiel et des bénéfices d'une stratégie de redéveloppement pour la prochaine décennie, tout particulièrement en matière d'exportation.

5.1 Une prise de conscience

Un certain nombre de firmes québécoises ont progressé depuis quelques années dans cette direction. Elles ont commencé à réorienter leur production en fonction d'une segmentation du marché canadien, à donner une plus grande priorité aux fonctions externes de la gestion, à établir des liaisons avec le monde de la mode, à se doter de la technologie la plus performante, entre autres pour les opérations en aval de la couture, etc. On peut espérer que ces firmes leaders exerceront un effet d'entraînement auprès de beaucoup de PME du secteur.

Toutefois, ces progrès ne touchent pas encore vraiment la pénétration planifiée des marchés étrangers. Les exportations apparaissent trop souvent encore, même pour ces entreprises de pointe, comme un objectif secondaire, lointain ou abstrait. Cependant plusieurs événements récents sont de nature à faire prendre conscience à un nombre grandissant de producteurs de la nécessité de développer les exportations de vêtements.

Mentionnons par exemple les débats et les nombreuses études qui ont été suscités en 1983 et 1984 par le projet de libre-échange entre les États-Unis et le Canada dans le textile, la bonneterie et le vêtement. Bien que le projet ait été repoussé, du moins pour le moment, à cause des risques qu'il comporterait pour un grand nombre de firmes canadiennes et en dépit des avantages à l'exportation qu'il impliquerait pour les producteurs les plus performants, il a été l'occasion d'un très utile brassage d'idées. En particulier il a servi à faire connaître certains créneaux potentiels existant sur le marché américain pour les meilleures firmes québécoises.

De même, les analyses du groupe fédéral de travail (« task force ») sur les industries du textile et du vêtement, et notamment les rapports de divers consultants, ont été l'occasion en 1984 d'échanges très fructueux. Entre autres, l'importance de la création d'une capacité exportatrice chez les firmes du vêtement a été fréquemment soulignée par plusieurs experts.

On peut donc être assez optimiste sur les chances du développement d'une mentalité exportatrice dans l'industrie du vêtement au cours des prochaines années. Il s'agit pour les gouvernements, en concertation étroite avec les représentants du secteur, de pousser dans ce sens.

5.2 Quelques mesures souhaitables

Ce n'est pas le rôle de ce texte de définir de nouvelles interventions gouvernementales en faveur du développement des exportations : c'est aux participants de la conférence socio-économique de faire leurs propositions. Cependant nous ferons quelques suggestions simplement pour illustrer le type d'encouragement à apporter.

1. José de la Torre, *op. cit.*, page 59.

5.2.1 Élaboration d'une stratégie d'exportation

Il est prioritaire pour l'industrie de mieux connaître les créneaux pouvant exister sur les marchés étrangers, notamment américains. En particulier il s'agirait d'approfondir certains aspects de l'analyse du rapport de la Commission du textile et du vêtement sur le libre-échange. Nous avons cité la conclusion de ce rapport sur les avantages comparatifs des firmes québécoises les plus performantes en matière de coût de revient par comparaison aux meilleures entreprises américaines, dans certaines lignes de produits : c'est une question importante et qu'il faudrait examiner de plus près.

Il serait également nécessaire d'étudier les caractéristiques des produits à exporter : style, design, structure de prix, etc. De même il importerait de préciser les autres aspects de la mise en marché : canaux de distribution, services à la clientèle, programme de publicité, régionalisation du marché, études des consommateurs, etc.[1]

L'élaboration d'une telle stratégie d'exportation devrait être financée par le gouvernement québécois, mais exécutée par une firme-conseil américaine reconnue pour sa connaissance du secteur. Un comité aviseur, composé paritairement de représentants du gouvernement et de l'industrie, définirait le mandat du consultant et suivrait ses travaux. Il faudrait sans doute prévoir un budget de l'ordre de 200 000 $ à 300 000 $. Le comité aviseur pourrait être présidé soit par un cadre du ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur, soit par un représentant du Centre de promotion de la mode de Montréal.

5.2.2 Politique de promotion à l'étranger

Le groupe fédéral de travail sur les industries du textile et du vêtement a fait plusieurs recommandations dans son rapport préliminaire pour accroître la promotion des vêtements canadiens sur les marchés étrangers. Par exemple, mentionnons-en deux, particulièrement intéressantes :

a) dans la mesure où les gouvernements désirent favoriser la participation des producteurs canadiens aux diverses expositions de vêtements aux États-Unis et outre-mer, il est important qu'il le fasse dans le cadre de programmes *permanents et systématiques* ; de plus, les participants devraient être choisis avec minutie et être bien informés au préalable des divers aspects de cette exposition commerciale afin d'éviter l'improvisation qui caractérise encore trop souvent ces manifestations dans le secteur du vêtement ;

b) le gouvernement fédéral devrait louer des locaux dans de grands centres commerciaux des principales métropoles des États-Unis ; il sous-louerait ces espaces aux manufacturiers de vêtements désireux d'avoir des salles de montre permanentes sur ces marchés. Bien que cette dernière recommandation s'adresse à Ottawa, elle pourrait aussi intéresser le gouvernement québécois, qui possède déjà une délégation commerciale dans certaines des plus grandes métropoles américaines.

5.2.3 Développement de consortiums à l'exportation

Les grandes firmes du vêtement n'ont pas vraiment besoin de se regrouper en consortium afin d'exporter car elles ont les ressources financières et le personnel qualifié pour entre-

1. Plusieurs éléments intéressants d'une stratégie de pénétration du marché américain ont été suggérés par la firme-conseil Berriman and Associates dans *A Strategy for Successfully Marketing Garments in the United States*, rapport présenté à la Commission du textile et du vêtement, octobre 1983.

prendre individuellement une telle activité. Mais ce n'est pas le cas de la très grande majorité des PME ; mêmes celles qui ont entre 50 et 199 employés peuvent trouver très difficile et risqué de se lancer individuellement sur un marché étranger.

Le consortium fournit d'abord l'avantage de répartir les coûts et les bénéfices d'un projet d'exportation entre les firmes participantes (idéalement une dizaine) ; il permet d'offrir à l'exportation une gamme plus variée de produits ; il rend possible des économies d'échelle dans la production ; il peut obtenir des ressources financières beaucoup plus facilement que chacune des firmes individuelles, tant de la part des institutions financières que des programmes gouvernementaux.

Dans le cadre du programme québécois de modernisation des industries du textile, de la bonneterie et du vêtement, créé en 1980, un volet d'aide à la formation et au démarrage de groupements d'entreprises (ou consortiums) fut inclus. Lorsque le programme a été suspendu en novembre 1981 à la suite de la mise sur pied de l'Office canadien pour un renouveau industriel (OCRI), seul ce volet continua ses opérations jusqu'à son terme final initialement prévu, soit le 31 décembre 1984.

Malgré une aide financière pouvant être très substantielle, ce volet n'a pas connu le succès espéré. Aucun consortium à l'exportation n'a été créé ; un projet, nommé EXBEC, Inc., a été développé jusqu'à une phase assez avancée de pré-faisabilité, mais il n'eut pas de suite : avec la sortie de crise en 1983, les firmes impliquées, qui étaient généralement d'assez grande taille, se sont retirées du projet, jugeant préférable de desservir un marché intérieur redevenu dynamique . . .

Vers la toute fin de la période d'existence du volet, quelques dossiers de consortium ont été acheminés vers la SDI, qui administrait ce programme ; certains d'entre eux visent l'exportation internationale. Est-ce le signe d'une prise de conscience nouvelle ? En tous les cas, plusieurs autres indices vont dans le même sens. On ne peut que s'en réjouir. Mais il faut en même temps déplorer que le volet d'aide à la création et à la formation de consortiums ait pris fin.

De l'avis de plusieurs agents du secteur que nous avons rencontrés, ce volet devrait être remis en vigueur par le gouvernement québécois. Son succès dépendrait toutefois des quatre conditions suivantes, qui n'étaient pas réunies antéreurement :

a) une meilleure information sur les avantages et les modalités de cette aide ;

b) sa promotion auprès des firmes par des relais précis, tels le Centre québécois de la productivité du vêtement et certains services spécialisés du MIC et du ministère des Relations internationales et du Commerce extérieur (pour les consortiums à l'exportation) ;

c) une durée permanente, ou très longue, car le développement de groupements d'entreprises implique un changement de mentalité chez celles-ci, ce qui ne peut se faire que lentement ;

d) l'élargissement du volet aux firmes se spécialisant dans la distribution des produits du vêtement fabriqués au Québec et désireuses d'en exporter à l'étranger.

5.2.4 Des incitations fiscales

Les exportations entraînent plus de risques, du moins à court terme, que les ventes intérieures. Pour inciter les firmes, notamment les plus grandes, à exporter certains sont d'avis qu'il serait souhaitable de leur accorder des avantages fiscaux. Par exemple l'industrie du vêtement a proposé au groupe de travail fédéral d'exempter de l'impôt les revenus des firmes du vêtement provenant des exportations ; elle a aussi suggéré qu'on lui concède

des crédits fiscaux pour l'embauche de spécialistes des ventes et du marketing à des fins d'exportation[1].

Il y a du mérite dans ces propositions, car elles semblent susceptibles de motiver à l'exportation les entreprises ayant un potentiel à cet égard, notamment les grandes firmes, qui sont d'autre part peu attirées par le concept de consortium puisqu'elles ont les ressources suffisantes pour s'en passer. Les deux gouvernements devraient donc évaluer l'impact de ces propositions d'ordre fiscal. Cette évaluation pourrait se faire conjointement par Ottawa et Québec de façon à harmoniser les mesures d'aide éventuelles à cet égard.

5.2.5 Des subventions accrues pour le Centre de promotion de la mode

Lors de la dernière conférence socio-économique sur le vêtement, en avril 1983, les participants se mirent d'accord sur la nécessité de créer un centre de promotion de la mode à Montréal. Un groupe de travail, coordonné par le MIC, et composé de divers représentants de la mode, prépara alors un rapport de préfaisabilité sur ce projet à la fin de 1983.

En septembre 1984, le ministre de l'Industrie et du Commerce annonça, au nom du gouvernement québécois, la création du Centre de promotion de la mode de Montréal, ayant le statut d'une corporation, et devant bénéficier d'une subvention quinquennale de 2 400 000 $, dont 400 000 $ la première année.

Le Centre constituera un instrument utile pour faire connaître les vêtements québécois de la mode auprès des acheteurs étrangers ; il servira aussi de stimulant pour les firmes du vêtement en leur démontrant le marché potentiel que leur offre la mode tant au Canada qu'à l'étranger.

Cependant les objectifs et le domaine d'intervention du Centre sont extrêmement vastes. Les buts qu'il doit poursuivre sont nombreux, très variés et fort ambitieux[2]. Par ailleurs, son champ d'action est beaucoup plus large que le vêtement car, en plus de cette industrie, il doit couvrir le textile, la bonneterie, le cuir, la chaussure, les bijoux et les cosmétiques.

Or si les ressources financières mises à la disposition du Centre par le gouvernement québécois apparaissent suffisantes pour les deux premières années d'opérations, elles semblent trop faibles pour les trois suivantes, avec une subvention annuelle moyenne de 500 000 $, que l'inflation viendra réduire. Certes le Centre recevra des fonds d'autres sources, mais il serait très optimiste de supposer qu'elles pourront répondre à tous les besoins importants de financement non couverts par la subvention prévue.

Avec un budget aussi limité, le Centre aura-t-il la marge de manoeuvre nécessaire une fois qu'il aura défrayé les coûts salariaux de ses cinq permanents prévus (un directeur général, un directeur de marketing, un directeur de l'information, un secrétaire-comptable et une réceptionniste) de même que les divers autres coûts d'opérations incompressibles ?

C'est pourquoi il serait important que le gouvernement québécois accroisse ses subventions pour les troisième, quatrième et cinquième années de l'existence du Centre. Cepen-

1. *Apparel Industry, Views on Issues to be Considered by the Task Force*, op. cit., pages 40-41.

2. Les objectifs du Centre sont : devenir un pôle d'information pour les divers intervenants ; faire la promotion des noms prestigieux en design et des images de marque des produits québécois ; encourager le développement de nouveaux talents en design de mode ; inciter les détaillants à mettre en vente des produits de conception et de fabrication québécoise ; aider l'industrie québécoise de la mode à se tailler une place de choix sur les marchés intérieurs et étrangers ; conseiller les gouvernements et les organismes reliés à la mode dans leurs investissements ; faire de Montréal la capitale canadienne et internationale du prêt-à-porter.

dant pour inciter ce dernier à rechercher le plus possible d'autres ressources financières (honoraires de consultation, cotisation des membres, ventes d'information, etc.), ces subventions additionnelles devraient être accordées selon la modalité suivante : pour chaque dollar de revenu obtenu du Centre auprès du secteur privé le gouvernement en verserait trois en subvention supplémentaire, au terme de l'année budgétaire du nouvel organisme. A partir de la sixième année du Centre, ce ratio d'aide supplémentaire irait en diminuant, passant par exemple de 3 pour 1 à 2 pour 1, puis à 1 pour 1.

CHAPITRE 4

LA CONTRAINTE DE L'INSUFFISANCE CHRONIQUE DES INVESTISSEMENTS

Chapitre 4

La contrainte de l'insuffisance chronique des investissements

Jusque vers les années 1970, le secteur québécois du vêtement investissait suffisamment, du moins par comparaison à la même industrie dans le reste du Canada. Comme l'indique le tableau 12, la valeur totale de la formation brute de capital fixe (FBCF, par la suite), en dollars constants, a augmenté assez fortement entre les sous-périodes 1950-1952 et 1970-1972. De plus pendant cette période la part relative du Québec dans le total canadien de la FBCF est passé de 58,8 % à 62,9 %, se situant tout près du pourcentage québécois par rapport à la valeur ajoutée et l'emploi canadiens dans l'industrie du vêtement.

La part du Québec tendait alors à être moins forte dans les dépenses de construction que dans celles de la machinerie et outillage, mais cette infériorité s'explique sans doute à ce moment par le plus grand nombre de petites firmes ici que dans le reste du Canada ; or ces petites entreprises préfèrent évidemment louer des locaux que d'investir dans la construction d'immeubles.

1. LA RUPTURE DE TENDANCE VERS 1973

Vers 1973, et donc coïncidant avec le début de la forte vague des importations de vêtements provenant des pays à faibles coûts de production, c'est la rupture de tendance. Tout d'abord, la part relative du Québec dans la FBCF totale décroche brutalement de sa valeur tendancielle ; elle tombe de 62,9 % en 1970-1972 à 52,6 % en 1974-1976 et à 41,7 % en 1978-1980, avant de remonter légèrement à 44,2 % en 1982-1984.

Pendant la période 1972-1984, le poids relatif du vêtement québécois dans le total canadien de l'emploi et de la valeur ajoutée, tout en étant en baisse, est demeuré très au-dessus de cette proportion. En effet, ce poids, nous l'avons vu précédemment avec le tableau 5, est passé d'environ 65 % en 1975 à près de 60 % en 1982.
Rupture de tendance, disions-nous : on l'observe aussi si on regarde la valeur réelle (en dollars de 1971) de la FBCF totale, qui tombe du niveau moyen de 9,7 millions $ atteint en 1974-1976 à 7,1 millions $ en 1978-1980 et à 4,1 millions $ en 1982-1984. Ce désinvestissement absolu est observable même en valeur courante durant la dernière sous-période puisque la FBCF totale chute de la moyenne de 13 millions $ en 1978-1980 à environ 10 millions $ en 1982-1984. Le tableau 12 indique aussi que la chute des investissements québécois est beaucoup plus forte pour la construction que pour la machinerie et outillage.

On peut donc conclure que l'industrie québécoise du vêtement est restée à très forte intensité de main-d'oeuvre au cours de cette période ; par exemple le stock net de capital par employé qui était déjà extrêmement bas en 1975, soit 1 367 $, en valeur réelle de 1971, n'a que faiblement augmenté en sept ans pour se situer à 1 537 $ en 1982 (tableau 13). En outre, cet indicateur québécois, exprimé en pourcentage de celui du secteur canadien du vêtement, est tombé de 87,5 % en 1975 à 82,8 % en 1982.

Ainsi l'industrie québécoise semble enlisée, davantage que celle du reste du Canada, dans le modèle traditionnel de production à très forte intensité de main-d'oeuvre ; elle n'apparaît pas du tout pressée de se réorienter vers l'utilisation beaucoup plus grande d'équipement de pointe.

Tableau 12

Formation brute de capital fixe dans le secteur du vêtement, Québec, 1950-1984[a]

	Moyennes triennales					
FBCF au Québec	50-52	60-62	70-72	74-76	78-80	82-84
Construction						
$000 courants	673	822	1 598	1 759	1 133	880
$000 (1971)	1 079	1 157	1 563	1 210	568	306
Québec % Canada[b]	47,2	60,2	57,7	29,6	16,7	24,1
Mach. et outillage						
$000 courants	3 121	3 783	7 541	10 733	11 915	9 078
$000 (1971)	5 105	4 726	7 583	8 513	6 482	3 773
Québec % Canada	62,0	63,3	64,1	59,1	48,0	47,5
Total, FBCE						
$000 courants	3 794	4 605	9 139	12 492	13 048	9 958
$000 (1971)	6 184	5 883	9 146	9 723	7 050	4 079
Québec % Canada	58,8	62,7	62,9	52,6	41,7	44,2

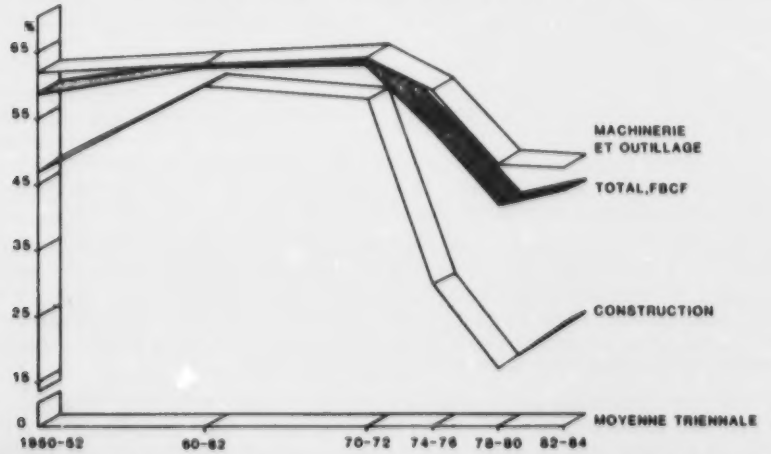
Source : Données fournies par la direction des études et synthèses quantitatives du BSQ.

a. Pour 1975-1982 : données finales ; pour 1983, données provisoires ; pour 1984 : prévisions.

b. Le pourcentage est calculé à partir des valeurs en dollars de 1971.

Graphique 5

Part relative du Québec dans la formation brute de capital fixe dans le secteur du vêtement, 1950-1984 par périodes triennales



Source : Tableau 12. Cartographie INRS

2. LES FACTEURS DU SOUS-INVESTISSEMENT

Nous allons explorer trois facteurs pouvant rendre compte de cette tendance au sous-investissement. Les deux premiers visent à expliquer la faible propension québécoise à investir, tout particulièrement en comparaison avec l'industrie canadienne du vêtement : l'un est la montée de l'importance des petits établissements de production au Québec depuis une dizaine d'années ; le second, relié mais non pas identique au premier, est la progression du groupe des producteurs à forfait pendant la même période. Un troisième facteur d'explication s'applique aussi bien au secteur canadien qu'à l'industrie québécoise puisque l'un et l'autre investissent beaucoup moins qu'ils ne le devraient pour se rajuster et se moderniser face aux concurrents du Pacifique : il touche au modèle traditionnel de gestion des firmes du vêtement.

Tableau 13

Stock net de capital par employé dans le secteur du vêtement.
Québec, 1975-1982

Stock par employé au Québec	1975	1979	1980	1981	1982
Construction					
$ courants	533	691	796	943	1 026
$ (1971)	366	343	357	378	377
Québec % Canada[a]	74,7	67,9	68,4	69,1	67,1
Mach. et outillage					
$ courants	1 298	1 946	2 305	2 545	2 662
$ (1971)	1 001	1 073	1 183	1 166	1 160
Québec % Canada	93,3	91,8	93,2	91,0	89,5
Total					
$ courants	1 831	2 637	3 101	3 488	3 688
$ (1971)	1 367	1 416	1 540	1 544	1 537
Québec % Canada	87,5	84,6	85,9	84,5	82,8

Source : Données fournies par la direction des études et synthèses quantitatives du BSQ.

a. Le pourcentage est calculé à partir des valeurs en dollars de 1971.

2.1 L'importance des petites firmes de confection

En 1975, les établissements de production de moins de 50 employés dans l'industrie du vêtement au Québec, à l'exclusion des producteurs à forfait, représentaient 73 % du nombre total de firmes au Québec[1]. Sept ans plus tard, leur pourcentage était rendu à 77 %. Par contre, on observe la tendance inverse en Ontario : les établissements de moins de 50 employés, en excluant les producteurs à forfait, ont subi un recul de leur pourcentage, qui tombe de 71 % à 69 %.

1. Comme le nombre de firmes correspond à environ 98 % de celui des établissements (voir la section 2 du chapitre 3), nous ne ferons pas d'efforts ici pour distinguer ces deux concepts, dans un souci de simplifier la présentation.

Or, comme nous l'avons signalé plus haut, les petites firmes n'investissent pas proportionnellement autant que les autres dans la construction d'immeubles pour loger leurs opérations de production ; elles préfèrent la location car cette option leur évite des dépenses de capital. Deuxièmement, ces petites firmes tendent à privilégier davantage les techniques traditionnelles de production à forte intensité de main-d'oeuvre, au détriment des équipements modernes permettant un accroissement du ratio du capital sur le travail.

Mais autant la préférence pour la location de locaux à la construction d'immeubles pour loger leur établissement de production peut être un bon calcul économique pour de nombreuses petites firmes, autant l'option en faveur du maintien du modèle traditionnel de production à très haute intensité de main-d'oeuvre semble dysfonctionnel à moyen terme : les petites entreprises se privent ainsi de la possibilité de réduire leurs coûts unitaires de main-d'oeuvre, et donc de diminuer l'écart considérable qui les sépare, à cet égard, de leurs dangereux concurrents du Pacifique.

2.2 La progression des producteurs à forfait . . .

Le nombre de producteurs à forfait dans l'industrie québécoise du vêtement a connu une progression assez rapide au cours de la période 1975-1982, soit de 395 à 462. En 1982, ils représentaient 32 % des établissements de production dans le secteur du vêtement par comparaison à 26,8 % en début de période. En réalité les producteurs à forfait sont localisés à peu près exclusivement dans deux sous-secteurs : les vêtements pour hommes, où leur poids relatif dans le nombre d'établissements est passé de 31,6 % en 1975 à 35,5 % en 1982 ; et les produits pour dames, où ils sont à la fois davantage importants et en croissance plus rapide (39,9 % à 47,5 %).

En général, les producteurs à forfait sont de taille légèrement plus petite que l'ensemble des autres établissements de l'industrie québécoise du vêtement. Ainsi en 1982, 79,7 % d'entre eux comptaient moins de 50 employés, alors que pour les autres établissements ce pourcentage était de 77 %.

2.2.1 . . . S'accompagne de l'expansion du travail à domicile

Pourquoi alors traiter la montée des producteurs à forfait comme un facteur spécifique du sous-investissement de l'industrie, puisque ce phénomène apparaît faire partie de la même tendance que la progression des petites firmes ? Parce que les producteurs à forfait sont aussi une source importante du travail à domicile, notamment dans le sous-secteur du vêtement pour dames. En effet, plusieurs d'entre eux accordent, en sous-traitance secondaire, une partie plus ou moins grande des travaux qui leur ont été confiés par d'autres firmes ; or cette sous-traitance secondaire se fait directement ou indirectement à domicile, et donc en partie au noir.

Le travail à domicile dispense les producteurs à forfait de faire tous les investissements qu'ils devraient effectuer normalement s'il n'existait pas. Le travail à domicile réduit leurs besoins d'équipement et d'outillage ; il permet évidemment aussi de minimiser leurs dépenses de construction d'immeubles pour loger leurs opérations.

Comme la très grande majorité des producteurs à forfait sont concentrés au Québec - par exemple en 1982 87,2 % de ce type d'établissements canadiens y étaient localisés - et puisque leur nombre s'est substantiellement accru dans la province depuis 1975, nous touchons du doigt un des facteurs importants pouvant expliquer le sous-investissement de l'industrie québécoise du vêtement.

2.2.2 Un atout transformé en handicap ?

Dans le chapitre 1, nous avons conclu que l'industrie québécoise du vêtement conserve, au sein du secteur canadien, des avantages comparatifs importants, et qui lui assurent de meilleures chances de réussir une stratégie de redéveloppement, comme celle que nous avons décrite dans le chapitre 2.

Un de ces atouts majeurs, avons-nous indiqué, est cette présence, unique au Canada, d'un grand nombre de producteurs à forfait, ceux-ci assurant aux grandes firmes qui leur accordent des contrats de sous-traitance une très forte flexibilité et beaucoup de rapidité d'exécution. Ils permettent en fait de réorganiser l'industrie en fonction du concept de la « roue et de ses rayons », pour reprendre l'expression de la Torre citée plus haut.

Cependant, il faut se demander si l'industrie n'est pas en voie de gaspiller cet atout, et même de le transformer en un handicap à moyen terme, notamment en ce qui a trait à la réalisation efficace et diligente d'une stratégie de redéveloppement.

En effet, un des buts majeurs du redéveloppement proposé est de réduire substantiellement puis, avec la robotisation éventuelle des opérations de la couture, de faire disparaître complètement l'écart de coût unitaire de la main-d'oeuvre qui sépare les firmes québécoises du vêtement de leurs concurrentes du Pacifique, sur le marché nord-américain.

Cet objectif nécessite donc, dès maintenant, que tous les efforts possibles soient faits pour abaisser les coûts de revient unitaires par l'utilisation optimale des ressources de la technologie de pointe disponible. Il implique que l'industrie s'éloigne graduellement du modèle de production à très forte intensité de main-d'oeuvre pour s'approcher du pôle opposé, caractérisé par un rapport élevé du capital sur le travail. En terme statistique ce déplacement d'un modèle à l'autre devrait se traduire par une hausse assez rapide du stock net de capital par employé, notamment pour le volet machinerie et outillage.

Or comme les producteurs à forfait semblent avoir recours de plus en plus, depuis une dizaine d'années, au travail à domicile, et donc opter pour un modèle de production essentiellement à très forte intensité de main-d'oeuvre, leur comportement va à l'encontre de l'objectif de la réduction des coûts unitaires de la main-d'oeuvre par le biais du recours croissant à de l'équipement de pointe.

Bien sûr, dans la mesure où une très grande partie du travail à domicile se fait au noir, notamment en n'assurant pas aux travailleuses les conditions de travail prévues par les lois et règlements (taux de salaire, bénéfices sociaux, etc.), les producteurs à forfait obtiennent un coût unitaire de la main-d'oeuvre inférieur à celui qu'ils supporteraient si toutes leurs opérations se faisaient « au blanc », du moins avec le modèle traditionnel de production. Toutefois, ce type de réduction des coûts de main-d'oeuvre se bute vite à des limites évidentes : le taux de rémunération du travail à domicile, quelles que soient ses modalités, restera toujours beaucoup plus élevé que celui qui existe chez les producteurs du Pacifique.

Le modèle du travail au noir ne fait finalement que retarder encore plus la reconversion du système de production de l'industrie du vêtement. Ce n'est pas en ayant recours à ce type d'organisation de la fabrication que les producteurs à forfait peuvent se préparer à jouer un rôle durable et efficace dans l'industrie du vêtement au cours des 15 prochaines années. Ils risquent d'ailleurs d'être supplantés, dans le marché de la sous-traitance accordée par les grandes firmes, par d'autres petites entreprises qui, elles, auront pris le virage technologique plus rapidement et plus sérieusement.

Essayer de battre les producteurs de Taïwan sur leur propre terrain, c'est aller directement à la défaite. Au contraire, le défi des firmes à forfait est de se moderniser résolument, d'acquérir l'équipement de production le plus susceptible de réduire leur coût unitaire de main-d'oeuvre, de se familiariser avec le développement technologique, et de se préparer ainsi à maîtriser la phase future de robotisation de la couture, tout en étant capable de sauvegarder leur flexibilité et leur rapidité d'exécution.

2.3 La faible propension à ré-investir les profits

Mais, pensera-t-on, l'industrie du vêtement, tant canadienne que québécoise, ne manque-t-elle pas de fonds pour investir, étant donné ses difficultés avec la concurrence étrangère ? Nous pouvons répondre qu'il n'en est rien à la lumière des statistiques disponibles sur les ratios financiers de l'industrie au niveau canadien. Bien que ces ratios ne soient pas donnés pour le Québec, rien n'indique qu'ils ne puissent pas servir d'indicateurs aussi pour le vêtement d'ici.

Tableau 14

Certains ratios financiers relatifs au secteur du vêtement et à l'ensemble des industries manufacturières, Canada, 1975-1981[a]

	1975 %	1976 %	1977 %	1978 %	1979 %	1980 %	1981 %
	A- Dette à long terme sur l'avoir						
Vêtement	8,6	7,4	7,0	8,0	10,5	10,4	9,6
Total, ind. man.	21,6	23,8	24,5	23,4	22,7	23,4	31,2
	B- Bénéfices après impôt sur le capital investi						
Vêtement	11,4	12,1	10,0	14,1	16,3	14,5	11,2
Total, ind. man.	8,2	7,5	6,8	8,7	10,7	9,7	8,1
	C- Bénéfices après impôt sur l'avoir						
Vêtement	12,6	13,2	10,9	15,5	18,5	16,4	12,6
Total, ind. man.	10,9	10,1	9,3	11,9	14,4	13,3	11,8
	D- Bénéfices après impôt sur le revenu total						
Vêtement	2,5	2,7	2,2	3,1	3,6	3,2	2,5
Total, ind. man.	4,2	3,8	3,5	4,2	5,0	4,7	4,1

Source : Statistique Canada, 61-207.

a. Pour 1981 : données provisoires.

Le tableau 14 démontre que l'industrie canadienne du vêtement affiche des ratios financiers généralement meilleurs que ceux de l'ensemble des secteurs manufacturiers du pays sur la période 1975-1981 ; notons que cette dernière année était la plus récente pour laquelle ce type de données existait au moment d'écrire ces lignes. Bien que pour simplifier le tableau 14 nous ayons omis de donner les ratios pour chacun des sous-secteurs du vêtement, on observe généralement la même tendance pour ceux-ci que pour l'industrie totale du vêtement.

La dette à long terme sur l'avoir est beaucoup plus faible pour le vêtement, ce qui se comprend vu la faible propension à investir du secteur. De plus les bénéfices après impôts sur l'avoir, d'une part, et sur le capital investi, d'autre part, sont supérieurs dans le vêtement. Ce n'est que pour le ratio des bénéfices après impôts sur le revenu total que la performance du vêtement est moins bonne que la moyenne manufacturière, ce qui reflète sans doute le degré de concurrence beaucoup plus élevé dans cette industrie.

En fait l'industrie du vêtement a tendance à ne ré-investir qu'une faible proportion de ses profits après impôts. Nous avons calculé le pourcentage de la formation brute de capital fixe

(FBCF) dans le secteur canadien du vêtement par rapport à ses profits après impôts sur la période 1975-1981 (tableau 15) : le pourcentage a varié entre un minimum de 20,9 % (en 1979) à un maximum de 42,7 % (en 1975). C'est beaucoup moins que le pourcentage observé pour l'ensemble des industries manufacturières canadiennes : dans leur cas, il varie, sur la période 1975-1981, entre 81,3 % (en 1979) et 139,6 % (en 1981).

Même si l'industrie du vêtement avait doublé le montant de ses investissements à chaque année pendant cette période, et en supposant inchangé le volume annuel de ses profits, son pourcentage de la FBCF par rapport aux profits serait resté très au-dessous de celui de l'ensemble des secteurs manufacturiers. Le vêtement canadien peut donc renforcer ses efforts d'investissement sans détériorer sa position financière comparative.

Pourquoi ne le fait-elle pas ? Outre les raisons précédemment données, il faut aussi admettre que le mode de propriété des firmes du vêtement les prédispose à redistribuer aux actionnaires les profits plutôt qu'à les ré-investir. En effet, étant à propriété familiale pour la très grande majorité, elles sont naturellement portées à moins les utiliser pour fins de ré-investissement, préférant les redistribuer à l'intérieur de la famille. Dans les années antérieures à la décennie 1970 où la compétition étrangère n'avait pas le degré d'acuité et de gravité qu'elle a maintenant, la faible propension de l'industrie du vêtement à réinvestir ses profits ne lui était pas trop dommageable.

Mais avec la concurrence extérieure de plus en plus féroce, cette faiblesse chronique risque de devenir mortelle pour de nombreuses firmes du vêtement à moyen et même à court terme. Ne pas ré-injecter une plus grande partie des profits signifierait une démission irréversible face aux concurrents du Pacifique. ' A la lumière de l'analyse faite jusqu'ici, il n'est pas nécessaire d'insister davantage sur ce point.

Tableau 15

Formation brute de capital fixe et profits après impôts dans le secteur du vêtement et dans l'ensemble des industries manufacturières, Canada, 1975-1981[a]

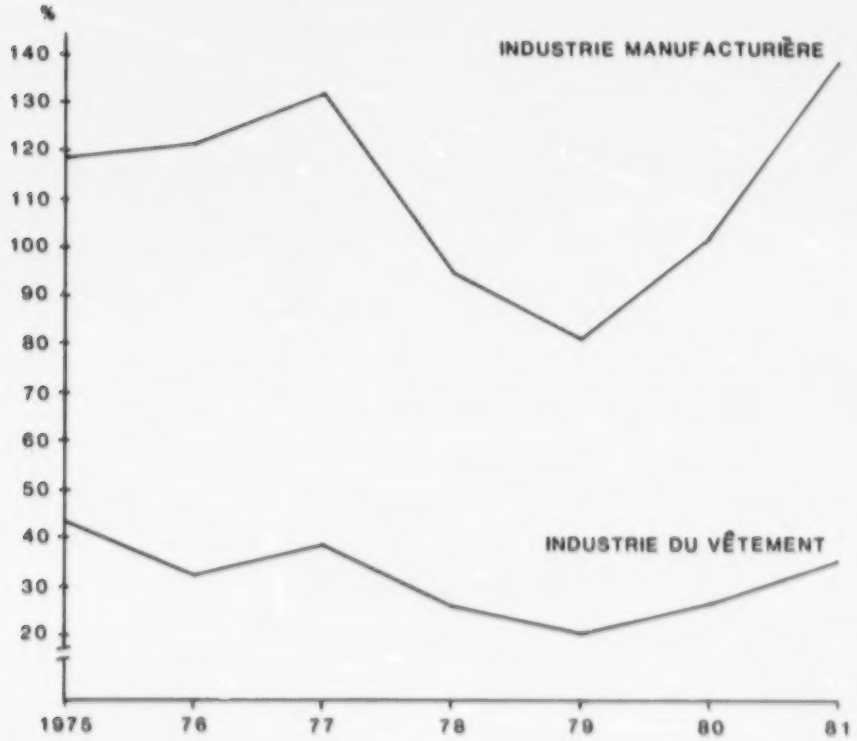
	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981
Vêtement							
FBCF, millions $	25,3	24,4	23,4	28,7	28,8	37,0	40,5
Profits, millions $	59,3	73,9	61,2	101,3	138,1	136,6	110,3
FBCF % profits	**42,7**	**33,0**	**38,2**	**28,3**	**20,9**	**27,1**	**36,7**
Industries man.							
FBCF, milliards $	5,5	5,5	6,1	6,2	7,4	9,7	12,7
Profits, milliards $	4,6	4,5	4,6	6,5	9,1	9,5	9,1
FBCF % profits	**119,6**	**122,2**	**132,6**	**95,4**	**81,3**	**102,1**	**139,6**

Sources : FBCF : données fournies par le BSQ ; profits : Statistique Canada, 61-207.

a. Profits : données préliminaires pour 1981.

Graphique 6

Formation brute de capital fixe en % des profits après impôts dans l'industrie du vêtement et l'ensemble des industries manufacturières



Source : Tableau 15.

Cartographie INRS

3. QUELQUES FACTEURS DE RELANCE DES INVESTISSEMENTS

En guise d'illustration de mesures pouvant stimuler les investissements dans le secteur du vêtement, nous allons faire quelques propositions d'actions gouvernementales. Elles visent surtout les PME. En particulier, les plus petites d'entre elles, soit celles qui comptent moins de 50 employés, doivent pouvoir avoir accès à la technologie disponible malgré leurs ressources financières forcément limitées ; ce n'est qu'à cette condition qu'elles seront capables de jouer leur rôle dans le type de stratégie de redéveloppement que nous avons décrit.

Il faut aussi accorder une aide aux moyennes entreprises, c'est-à-dire celles dont la taille varie entre 50 et 199 employés. Ces firmes risquent d'être très inconfortables, pour utiliser un euphémisme, dans un contexte qui favorisera de plus en plus la réorganisation de

l'industrie du vêtement en fonction du concept de la « roue et de ses rayons », et qui se concrétisera par des relations étroites et privilégiées entre grandes firmes et petites firmes à forfait. Les entreprises moyennes seront assises entre deux chaises : d'une part elles ne sont pas suffisamment puissantes pour exercer le leadership qu'ont les quelques dizaines de grandes firmes, mais d'autre part la plupart d'entre elles sont incapables de démontrer la souplesse qui fait la force et l'atout des plus petites, paradoxalement à cause de leur taille tout de même trop large.

Mais avant de suggérer, en guise d'exemples, certaines mesures de relance des investissements de modernisation, il nous faut signaler deux initiatives québécoises qui sont déjà bénéfiques à cet égard.

3.1 Le Centre de la productivité du vêtement

En mai 1983, le gouvernement créait le Centre québécois de la productivité du vêtement, dont l'idée avait été lancée lors du « mini-sommet » de 1977 sur le vêtement (c'est ainsi que s'appelait une conférence socio-économique dans ces temps héroïques !). De par sa mission même le Centre se trouve au coeur du grand débat sur la sous-compétitivité de l'industrie face aux concurrents du Pacifique : il n'est pas besoin de répéter ici l'importance du rôle de la hausse de la productivité dans toute réduction durable de l'écart entre le coût de revient du produit québécois et celui du Pacifique, sur nos marchés.

Le rôle du Centre est essentiel pour faire connaître aux firmes d'ici, notamment aux PME, les facteurs influant sur leur productivité, tout particulièrement en matière de développements technologiques et de nouveaux systèmes de gestion. Depuis sa création le Centre a connu un bon démarrage, s'impliquant tout particulièrement dans des études sur la robotique, participant à certains travaux du groupe fédéral de travail sur les industries du textile et du vêtement, analysant le problème de la formation du personnel des firmes du secteur, etc.

Bref, par ses activités d'information et d'animation à la base, le Centre attire l'attention des PME sur la nécessité de moderniser leur équipement de production et d'adopter de nouveaux modes de gestion afin de relever leur productivité, ce qui ne peut qu'être bénéfique au renforcement de leur propension à investir.

3.2 Le Centre pour l'informatisation de la production

En juin 1984, le gouvernement québécois forma ce nouvel organisme, chargé de diffuser l'information sur les technologies de la conception et de la fabrication assistée par ordinateur (CAO-FAO) et de susciter des conditions propices à leur adoption dans les industries québécoises.

En particulier, le Centre doit promouvoir et faciliter la création de laboratoires, structurés en fonction d'un type de technologie ou d'industrie, et dont les équipements seraient localisés dans un cégep, une université, un organisme gouvernemental, un centre de recherche spécialisé, etc., tout en étant très près du secteur industriel choisi et des ressources du milieu.

Or parmi les industries jugées prioritaires par ce centre se trouve le vêtement. Cela signifie sans doute que le Centre tentera de mettre sur pied un laboratoire CAO-FAO dans ce secteur le plus tôt possible, compte tenu cependant de l'intérêt que les intervenants de l'industrie du vêtement porteront concrètement à ce projet, de leur capacité de se mobiliser et de se mettre d'accord sur un projet précis.

Dans le cas où un tel laboratoire verrait le jour assez rapidement, il constituerait un instrument utile, et complémentaire du centre de productivité, pour persuader les PME du secteur de l'impératif et des atouts du virage technologique ; il contribuerait donc à sa façon à la relance des investissements de modernisation.

Par ailleurs, malgré l'importance et l'utilité de ces deux nouveaux centres ils ne sont pas suffisants en eux-mêmes pour renforcer la propension à investir des firmes du vêtement. C'est pourquoi il faut concevoir quelques mesures d'appoint.

3.3 La remise en vigueur d'un programme remanié de modernisation

Nous avons signalé précédemment que le Programme de modernisation des industries du textile, de la bonneterie et du vêtement (PMITBV), fut créé par le gouvernement québécois en mai 1980 et « suspendu » en novembre 1981, à l'exception de son volet IV sur les groupements d'entreprises (consortiums) dont l'existence a duré jusqu'à la fin du mandat initialement prévu, soit le 31 décembre 1984. Le PMITBV devait son origine aux mini-sommets de 1977 sur chacune de ces trois industries.

Malgré la brièveté de son existence, le programme a pu avoir un impact significatif sur les investissements. Dans le secteur du vêtement, sur 212 demandes d'aide 133 furent acceptées, impliquant des investissements proposés de 28 millions $ et des subventions autorisées de 8,4 millions $. Notons que cette estimation porte sur la période d'avril 1980 à juin 1983, car les demandes d'aide déposées avant la suspension de novembre 1981 ont continué d'être traitées par la SDI ; il est même probable que le bilan financier du PMITBV soit plus important que les chiffres cités ici ne l'indiquent puisque certains dossiers sont restés encore actifs après juin 1983.

Par ailleurs, l'Office canadien pour un renouveau industriel, dont la création en 1981 fut responsable de la mise en veilleuse du PMITBV, a été doté dès le départ de ressources financières considérables. Cependant en dépit de ses activités importantes au Québec, l'OCRI est loin de combler tous les besoins d'aide légitimes émanant du secteur du vêtement. Selon certaines évaluations qui ont été faites sur les activités et les critères d'aide de cet organisme, l'OCRI tend à favoriser les firmes déjà fortes financièrement, démontrant une rentabilité certaine, et apparaissant « professionnelles » dans leur gestion.

Il s'agit donc d'une approche très élitiste. On élimine au départ une très forte proportion des demandes d'aide ; selon nos informations, plus de 50 % des demandes d'aide sont rejetées dès le départ et de nombreuses autres le sont au cours des étapes ultérieures du processus d'évaluation de l'OCRI. En particulier les petites firmes et surtout les producteurs à forfait semblent négligés par cet organisme ; ces derniers sont virtuellement éliminés dès le départ par l'OCRI, qui semble considérer qu'ils n'offrent pas assez de garantie de performance et de « professionnalisme ». Pourtant nous avons vu qu'ils possèdent un potentiel de croissance intéressant au Québec et, même, que dans une stratégie de redéveloppement de l'industrie du vêtement ils pourraient jouer un rôle crucial, de concert avec les grandes firmes, dans la réorganisation de l'industrie.

L'OCRI laisse donc d'importants créneaux inoccupés en matière d'aide ; il serait très approprié pour le gouvernement québécois de remettre en vigueur le Programme de modernisation, au moins pour le vêtement[1]. Dans la première partie du chapitre, nous avons déjà indiqué la nécessité de faire renaître son volet IV, terminé depuis le

1. Nous ne pouvons parler ici que du vêtement, mais il est fort probable que les industries du textile et de la bonneterie profiteraient aussi d'une remise en vigueur du PMITBV.

31 décembre dernier, en justifiant tout particulièrement cette suggestion par le rôle indispensable de la formule des consortiums dans le développement des exportations de vêtements sur les marchés étrangers.

Les consortiums sont tout autant nécessaires dans l'exécution de plusieurs autres fonctions des PME du vêtement. L'achat et la mise en commun d'équipement de production à haute technologie, notamment de type CAO-FAO, en constituent le meilleur exemple ; très dispendieux à l'achat, impliquant du personnel technique qualifié et un encadrement de gestion et de contrôle assez sophistiqué, cet équipement de pointe reste hors de portée de la plupart des petites firmes et des producteurs à forfait dans le vêtement.

Mais les trois autres volets du programme de modernisation devraient aussi être ressuscités, soit le financement de réalisation d'études, d'acquisition d'équipements, et d'activités de conception et de développement d'équipements nouveaux ou améliorés ; ces volets sont des instruments complémentaires et indispensables.

Cependant, le programme, nouvelle version, devrait avoir une couverture concrète plus grande que le PMITBV antérieur :

a) seraient admissibles aux volets « Études » et « Groupements d'entreprises » (ou consortiums) les distributeurs ou groupes d'achats dans le secteur du vêtement qui se spécialisent dans la commercialisation et dont la principale place d'affaires est au Québec ; cette mesure renforcerait les chaînes de taille moyenne et contribuerait à combler le vide laissé par le départ pour Toronto de la plupart des services d'achats des grands magasins, qui contrôlent par ailleurs environ 50 % du commerce de détail ;

b) les petites firmes et les producteurs à forfait seraient spécialement invités à bénéficier de l'ensemble du programme ; à cette fin celui-ci comporterait une aide spécifique à la formation de leur main-d'oeuvre et de leur personnel de gestion dans les domaines du développement technologique, de l'estimation et du contrôle des coûts de revient, et enfin de l'organisation des systèmes de production ; cette aide se ferait en concertation avec les autres programmes québécois existants ; cependant pour éviter un gaspillage des fonds publics, divers critères d'éligibilité seraient imposés à ces petites firmes, comme par exemple en matière de leur potentiel de gestion et de leur rentabilité ;

c) dans le but de développer les activités de la mode, dont nous avons souligné l'importance stratégique pour l'industrie du vêtement, les entreprises de design employant des stylistes et travaillant pour des producteurs d'ici seraient admissibles aux volets « Études » et « Groupements d'entreprises ».

Des créneaux existent, des besoins importants ne sont pas couverts par l'OCRI et le mandat de celui-ci risque d'ailleurs de se terminer en 1986 : un nouveau PMITBV est encore plus nécessaire qu'en 1980, du moins pour le vêtement. Le mandat du programme remanié ne devrait pas être inférieur à 10 ans, car la stratégie de redéveloppement sera un projet de longue haleine.

3.4 Incitations fiscales

Au cours de la précédente conférence socio-économique, plusieurs demandes de l'industrie du vêtement portaient sur des concessions fiscales à obtenir de la part des deux gouvernements. Ces mesures étaient présentées comme susceptibles de relancer les investissements de modernisation des firmes. La réponse du gouvernement québécois fut, à juste titre, d'en reporter l'évaluation car il semblait préférable d'attendre la sortie du livre blanc sur la fiscalité québécoise, déjà en voie de rédaction à ce moment-là. Maintenant que ce livre blanc a été publié, il serait utile que le gouvernement québécois étudie l'impact de certaines mesures fiscales spécifiques pouvant contribuer à donner un second souffle aux investissements du secteur.

Les demandes fiscales récentes des producteurs auprès du groupe fédéral de travail sur les industries du textile et du vêtement portaient notamment, mais non exclusivement, sur des concessions en matière de dépréciation accélérée du capital physique, et sur l'élargissement du concept de R + D de façon à refléter davantage les activités du secteur dans ce domaine et lui donner droit aux déductions normales dont bénéficient les autres industries en cette matière.

Du côté syndical une suggestion intéressante émane de la Centrale des syndicats démocratiques (CSD). Au cours des dernières années, des groupes de salariés ont injecté des fonds dans leur entreprise, notamment dans le secteur du vêtement, pour sauvegarder leur emploi. Selon la CSD, un appui public serait utile pour favoriser ce type d'expérience : afin de favoriser la participation financière de groupes de travailleurs à la survie de leur entreprise, des exemptions fiscales devraient être accordées à ceux et celles qui acceptent d'utiliser leur épargne à cette fin.

Ces mesures fiscales proposées respectivement par les chefs d'entreprise et par la CSD méritent de faire l'objet d'un examen sérieux de la part des deux gouvernements. Comme ce type de concessions fiscales aurait des implications pour Ottawa et Québec, il serait souhaitable que les deux gouvernements forment un groupe d'étude conjoint ; son mandat porterait sur l'évaluation de diverses mesures fiscales, dont celles que nous venons de résumer, pouvant stimuler les investissements de modernisation dans le secteur du vêtement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous ne rappellerons que brièvement les principaux résultats de l'analyse. En effet il ne doit pas y avoir vraiment de « conclusion » à un document comme celui-ci, dont la principale caractéristique est d'être ouvert. Comme ce film récent qui raconte « Une histoire sans fin », notre analyse ne décrit qu'un nouveau chapitre de l'évolution de l'industrie du vêtement . . .

1. TENDANCES DE FOND

Depuis le milieu de la décennie 1970, l'industrie québécoise du vêtement, frappée par la nouvelle concurrence internationale, a subi un recul absolu et relatif de son volume d'emploi et de sa valeur ajoutée réelle. La part relative du Québec dans le total canadien de cette industrie a diminué lentement, quel que soit l'indicateur utilisé.

Par ailleurs la sortie de crise, à partir de 1983, a été plus rapide pour le vêtement que pour l'ensemble du secteur manufacturier québécois. En outre le poids relatif du vêtement québécois dans le total canadien semble s'être stabilisé autour de 60 % depuis 1980.

En réalité, le Québec conserve de grands avantages comparatifs dans l'industrie canadienne du vêtement : effets d'agglomération, producteurs à forfait, industries montréalaises de la mode, voilà autant d'atouts importants. Il ne s'agit pas de nier la gravité de la menace provenant des concurrents du Pacifique, mais de signaler que l'industrie québécoise peut s'en sortir très bien pourvu qu'elle fasse de sérieux efforts de modernisation.

2. IMPORTATIONS ET STRATÉGIE DE REDÉVELOPPEMENT

Les importations en provenance des pays à faibles coûts de revient se sont accaparé d'une part importante du marché canadien du vêtement depuis les années 1970. Après que le pourcentage de marché de ces importations se fut établi à un sommet de 44 % en 1976, le gouvernement fédéral dut réagir en imposant des contingentements ; leur part relative recula ensuite jusqu'en 1980, puis s'est mise à remonter, alarmant de nouveau l'industrie et illustrant encore une fois l'inefficacité relative de la protection commerciale dans le nouveau contexte international.

Étant donné d'une part l'écart entre le coût unitaire du producteur d'ici et celui de son concurrent du Pacifique pour un produit livré sur le marché canadien, et d'autre part les conditions du développement technologique, ce n'est pas avant la fin du siècle, soit vers 1996, que le secteur du vêtement pourra se passer de la protection commerciale, si aléatoire puisse-t-elle être.

Mais derrière ce bouclier imparfait, l'industrie québécoise doit d'urgence réaliser une stratégie de redéveloppement composée de cinq grands volets : virage technologique, nouvelle approche du marché, virage de la gestion, développement d'une capacité exportatrice, réorganisation de l'industrie autour des grandes firmes.

3. LES CONTRAINTES À SURMONTER

Plusieurs contraintes doivent être surmontées pour réussir une stratégie de redéveloppement, notamment celles de la faible propension à exporter et de l'insuffisance chronique des investissements du secteur du vêtement.

Les firmes de ce secteur, à l'exception de celles de la fourrure, sont absentes des marchés internationaux, à cause entre autres des facteurs suivants : une gestion généralement orientée vers les fonctions internes de l'entreprise au détriment de celles qui portent sur les opérations externes, l'effet inhibiteur du protectionnisme, et l'individualisme des producteurs. Mais ces obstacles commencent déjà à être levés par des firmes leaders, et une prise de conscience de l'importance des exportations semble se propager auprès d'un nombre croissant de producteurs québécois depuis peu. Quelques actions gouvernementales pourraient avec bénéfice pousser dans le même sens.

Quant à l'insuffisance chronique des investissements du secteur québécois du vêtement, elle se manifeste depuis environ 1973. Cette année-là marque à cet égard une véritable rupture de tendance. Qu'il s'agisse des investissements en valeur réelle ou de la part relative du vêtement québécois dans le total canadien, le milieu de la décennie 1970 est caractérisé par une tendance au déclin. Quelques facteurs peuvent rendre compte de cette évolution : montée de l'importance relative des petites firmes au Québec, progression du nombre de producteurs à forfait et expansion concomitante du travail à domicile, faible propension à ré-investir les profits chez les firmes dont la grande majorité sont à propriété familiale. Mais là aussi un réveil se manifeste ; plusieurs producteurs reconnaissent maintenant la nécessité du virage technologique ; diverses iniatives gouvernementales militent en ce sens ; quelques mesures additionnelles pourraient renforcer ce mouvement.

Bref, pour peu que les agents du secteur continuent à prendre la véritable mesure du défi lancé par la nouvelle concurrence étrangère et qu'ils deviennent de plus en plus conscients du fait que la protection commerciale ne peut, à elle seule, garantir leur prospérité future, et qu'une stratégie de redéveloppement s'impose, le vêtement a de bonnes chances de devenir, d'ici quelques années, une industrie québécoise moderne et qui n'aura plus rien à envier aux autres secteurs manufacturiers.

Les documents des conférences socio-économiques du Québec

En vente aux bureaux de l'Éditeur officiel du Québec

1. *1-Le travail, Point de vue sur notre réalité*, Le Sommet économique du Québec, Pointe-au-Pic, mai 1977. 1.25 $

2. *2-L'économie, Point de vue sur notre réalité (une synthèse)*, Le Sommet économique de Québec, Pointe-au-Pic, mai 1977. (épuisé)

3. *3-L'économie, Document de référence: bilan et perspective (étude analytique)*, Le Sommet économique du Québec, Pointe-au-Pic, mai 1977. (épuisé)

4. *4-Rapport, Le Sommet économique du Québec*, Pointe-au-Pic, mai 1977. 2.00 $

5. *Le textile primaire, Pour des politiques et des mesures de stabilisation de l'industrie*, Les conférences socio-économiques, Drummondville, septembre 1977. 1.25 $

6. *Le vêtement et la bonneterie, Pour des politiques de stabilisation de l'industrie*, Les conférences socio-économiques, Montréal, septembre 1977. (épuisé)

7. *La chaussure, Pour des politiques et des mesures de stabilisation de l'industrie*, Les conférences socio-économiques, Québec, septembre 1977. (épuisé)

8. *Le meuble, Pour des politiques et des mesures de stabilisation de l'industrie*, Les conférences socio-économiques, Victoriaville, septembre 1977. (épuisé)

9. *L'agro-alimentaire, Pour une stratégie de développement*, Les conférences socio-économiques, Québec, avril 1978. 2.00 $

10. *L'agro-alimentaire, Rapport*, Les conférences socio-économiques, Québec, avril 1978. 2.00 $

11. *Les pêches maritimes, Pour une stratégie quinquennale*, Les conférences socio-économiques, Gaspé, avril 1978. 2.00 $

12. *Les pêches maritimes, Rapport*, Les conférences socio-économiques, Gaspé, avril 1978. 3.00 $

13. *Réforme fiscale, 1-Fondements et principes, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités, Québec, juin 1978. 1.00 $

14. *Réforme fiscale, 2 - Le projet, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités, Québec, juin 1978. 1.00 $

15. *Démocratie, 1-Mécanismes électoraux, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités, Québec, juin 1978. 1.00 $

16. *Démocratie, 2-Mécanismes de décision, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités, Québec, juin 1978. 1.00 $

17. *Décentralisation. Perspective communautaire nouvelle, 1-Vue d'ensemble, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités. Québec, juin 1978. (épuisé)

18. *Décentralisation, Perspective communautaire nouvelle, 2-Expériences étrangères, la revalorisation du pouvoir municipal*, La Conférence Québec-municipalités. Québec, juin 1978. (épuisé)

19. *La revalorisation du pouvoir municipal, Rapport*, La Conférence Québec-municipalités, Québec, juin 1978. 1,75 $

20. *Le tourisme, Perpectives de relance*, Les conférences socio-économiques, Sherbrooke, octobre 1978. (épuisé)

21. *Le tourisme, Rapport*, Les conférences socio-économiques, Sherbrooke, octobre 1978. 3,75 $

22. *Les industries culturelles, Hypothèses de développement*, Les conférences socio-économiques, Québec, décembre 1978. 1,50 $

23. *Les industries culturelles, Rapport*, Les conférences socio-économiques, Québec, décembre 1978. 2,00 $

24. *L'état de la situation socio-économique*, La Conférence au sommet de Montebello, mars 1979. 2,00 $

25. *Le bilan des conférences socio-économiques, mai 1977 à décembre 1978*, La Conférence au sommet de Montebello, mars 1979. (épuisé)

26. *Rapport*, La Conférence au sommet de Montebello, mars 1979. 2,75 $

27. *Agro-alimentaire, L'industrie céréalière, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, octobre 1979. 2,00 $

28. *Agro-alimentaire, La viande bovine, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, novembre 1979. 2,00 $

29. *Agro-alimentaire, La volaille et autres petits animaux d'élevage, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, novembre 1979. 2,00 $

30. *Agro-alimentaire, L'industrie céréalière, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, décembre 1979. 3,00 $

31. *L'entreprise coopérative dans le développement économique, Etat de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, janvier 1980. 2,00 $

32. *Agro-alimentaire, La viande bovine, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, janvier 1980. 3,00 $

33. *Agro-alimentaire, Les fruits et légumes et L'horticulture ornementale, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, janvier 1980 2,00 $

34. *Agro-alimentaire, L'industrie laitière, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, janvier 1980. 2,00 $

35. *Agro-alimentaire, La volaille et autres petits animaux d'élevage, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, mars 1980. 3,00 $

36. *La réflexion des universitaires, L'entreprise coopérative dans le développement économique du Québec, Colloque*, publié par le Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec, avril 1980. 5,00 $

37. *L'entreprise coopérative dans le développement économique, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, avril 1980. 5,00 $

38. *Agro-alimentaire, Les fruits et légumes et L'horticulture ornementale, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, juin 1980. 3,00 $

39. *Agro-alimentaire, L'industrie laitière, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, juin 1980. 3,00 $

40. *Le bilan des conférences socio-économiques du Québec, de mai 1977 à septembre 1980*, Québec, novembre 1980. 3,00 $

41. *Le grand Montréal, Île de Montréal — Laval — Rive-Sud, pôle de développement et centre international, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, février 1981. 3,00 $

42. *Le grand Montréal, Île de Montréal — Laval — Rive-Sud, pôle de développement et centre international, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1981. 5,00 $

43. *Colloque «Les jeunes et le travail», Rapport*, publié par le Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec, juin 1981. 5,00 $

44. *Les compressions budgétaires dans les secteurs de l'éducation et des affaires sociales, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, août 1981. 4,00 $

45. *L'intégration de la personne handicapée, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, novembre 1981. 3,50 $

46. *L'intégration de la personne handicapée, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, mars 1982. 9,95 $

47. *L'état de la situation socio-économique, La conférence au sommet, Québec 1982*, Les conférences socio-économiques du Québec, mars 1982. 4,95 $

48. *La conférence au sommet, Québec 1982, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, juin 1982. 9,95 $

49. *Le vêtement, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, avril 1983.*

50. *Le meuble, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1983.*

*Documents disponibles au Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec

51. *Le Québec et les communications, Un futur simple?*, document préparé par le ministère des Communications en vue de la Conférence des communications d'octobre 1983, deuxième trimestre 1983. 6.00 $

52. *Les mines de fer, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, deuxième trimestre 1983.*

53. *La grande région de la capitale, Québec, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, août 1983. 4.95 $

54. *Le bilan des conférences socio-économiques, de novembre 1979 à mai 1983*, publié par le Secrétariat permanent des conférences socio-économiques du Québec, septembre 1983. 8.95 $

55. *La récupération et le recyclage du papier et du verre, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, octobre 1983. 4.95 $

56. *La révolution informatique: subir ou choisir, État de la situation*, Les conférences socio-économiques du Québec, novembre 1983.*

57. *La conférence sur les communications, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, mars 1984. 12.95 $

58. *Le Québec dans le monde, État de la situation, Document de travail*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1984.*

59. *La Conférence sur l'électronique et l'informatique, Rapport de la Commission sur l'expansion de l'industrie de l'électronique et du logiciel*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1984. (épuisé)

60. *La Conférence sur l'électronique et l'informatique, Rapport de la Commission sur l'informatisation des entreprises et des administrations publiques*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1984. (épuisé)

61. *La Conférence sur l'électronique et l'informatique, Rapport de la Commission sur l'informatisation, l'emploi et le travail*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1984. (épuisé)

62. *La Conférence sur l'électronique et l'informatique, Rapport de la Commission sur l'intégration de l'informatique à la culture*, Les conférences socio-économiques du Québec, mai 1984. (épuisé)

63. *La récupération et le recyclage du papier et du verre, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, janvier 1984.

64. *Le Sommet économique, région 04, Rapport*, Les conférences socio-économiques du Québec, octobre 1984.

65. *Le Québec dans le monde, État de la siuation*, Les conférences socio-économiques du Québec, octobre 1984.

66. *La grande région de la capitale, Québec*, Les conférences socio-économiques du Québec, octobre 1984.